马尔科姆·格拉德威尔系列

（套装共6册）



中信出版集团
CITIC Press Group

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

格拉德威尔系列（套装共6册）

[加]马尔科姆·格拉德威尔 著

中信出版集团

目录

陌生人效应

引爆点（第五版）

异类：不一样的成功启示录（第三版）

逆转：弱者如何反败为胜

眨眼之间

大开眼界

陌生人效应

Talking to Strangers: What We Should Know about the People We Don't Know

做社交关系中的聪明人

[加]
马尔科姆·格拉德威尔
（Malcolm Gladwell）著　朱晓斌 译

《异类》《引爆点》
作者全新作品

人生的机遇与挑战往往来自“弱关系”
真正厉害的人，都关注浅层社交

真实事件的反思与教训
洞察12个沟通普遍真相

中信出版集团

目录

作者按

序

间谍与外交官：两个难题

第1章 专家漏洞

第2章 洞察偏见

默认真实

第3章 触发器

第4章 社交成本

第5章 超越自我

“透明”假设

第6章 情绪标签

第7章 错误匹配

第8章 短视状态

教训

第9章 压力反应

耦合效应

第10章 普遍真理

第11章 集中定律
第12章 归咎对方

致谢

注释

部分材料版权声明

版权页

本书谨献给

格雷厄姆·格拉德威尔

（1934—2017）

马尔科姆·格拉德威尔还著有

《引爆点》

《异类》

《眨眼之间》

《逆转》

《大开眼界》

作者按

多年前，我父母来纽约看我，我让他们住在了美世酒店。这样的住宿安排可以说是我为他们做的安排中的败笔：美世酒店时髦、雅致、上档次，是社会名流和上层人士下榻之处，但我的父母——尤其是我的父亲——却不怎么在意酒店档次这样的事情。父亲不看电视，不看电影，也不听流行音乐。他以为《人物》杂志是一本人类学杂志。他潜心研习的领域很具体：数学、园艺和《圣经》。

当我到酒店接父母吃晚饭时，我问父亲当天过得怎么样。“太好了！”他说。显然，他整个下午都在酒店大厅和别人谈话，这是父亲相当典型的行为，他喜欢和陌生人说话。

“你们谈了些什么？”我问。

“养花种草！”父亲说。

“他叫什么名字？”

“哦，不知道。但在我们交谈的整个过程中，不断有人来找他拍照、签名。”

如果哪位好莱坞明星还记得，您很久以前在美世酒店的大厅里与一位留胡子的英国人聊天，那么请您在读到这本书时与我联系。

其他人呢？想象一下当时我父亲与陌生人谈话的情景，你就不难得出这样的结论：有时候，陌生人之间最投机的谈话仍能使双方保持陌生的身份。

序

“下车！”

1

2015年7月，一位名叫桑德拉·布兰德[1]的年轻非裔美国妇女从老家芝加哥开车去普雷里维尤农工大学参加了求职面试。该大学位于得克萨斯州休斯敦以西约一个小时车程的小镇上，布兰德几年前毕业于这所大学。布兰德身材高挑，妩媚动人，而且个性十足。上大学时，她参加了西格玛伽玛女生联谊社团，并在游行乐队中演出，还自愿参加了一个毕业生志愿者组织。她经常在优兔（YouTube）视频网站上以“桑迪谈话”为标题发布简短而鼓舞人心的视频节目，开场白常常是：“早上好，我美丽的国王和王后们。”

今天我只赞美上帝，感谢上帝之名。我之所以感谢他，绝不仅仅因为今天是我的生日，还因为他使我成长。感谢他在过去一年里为我的生活所做的一切。回首有生以来的28年，我感谢他赋予我的一切。虽然我犯过一些错误，也确实搞砸过事情，但他仍然爱我。因此，我想让我的国王和王后们知道，上帝也依然爱你们。[2]

布兰德求职成功，得到了普雷里维尤农工大学的工作。她十分高兴，有些飘飘然。她有一个计划——在工作之余攻读政治学硕士学位，现在有了这份工作，她就可以一举两得了。7月10日下午，她驾车离开学校去买东西，在右拐到校园的外环路时，被一位名叫布莱恩·恩西尼亚的警察拦下。恩西尼亚是一名30岁的白人警察，他有一头黑色

短发，彬彬有礼——至少开始时是这样的。他说布兰德开车变道时没打转向灯，还问了她一些问题。她一一做了回答。接着布兰德点上了一支烟，恩西尼亚便叫她把烟灭了。

两人随后的交涉被安装在汽车仪表盘上方的摄像头录了下来，视频一时间在网上被疯传，在优兔网站上的点击量达到数百万[3]。

布兰德：我在自己的车里，为什么我必须把烟灭掉?

恩西尼亚：好吧，你现在可以下车了。

布兰德：我不用下车。

恩西尼亚：下车。

布兰德：为什么我……

恩西尼亚：下车！

布兰德：不，你没有这个权力。不，你没有权力要求我下车。

恩西尼亚：下车。

布兰德：你没有这个权力。你无权这么做。

恩西尼亚：我就是有这个权力。下车，否则我就把你拽出来。

布兰德：除了向你表明我的身份，我拒绝和你说话。（视频中有串音）难道我就因为没有打转向灯就要被你拽下车吗? [4]

恩西尼亚：下来，不然我就把你拽下来。我正在执行公务，我命令你快下车，否则我就把你弄走。

布兰德：我要给我的律师打电话。

布兰德和恩西尼亚僵持了很长一段时间，双方情绪升级。

恩西尼亚：我要把你拽出来（把手伸进车里）。

布兰德：好吧，你要把我从车里拽出来？好，好吧。

恩西尼亚：（呼叫支援）2547。

布兰德：你尽管拽拽看。

恩西尼亚：是的，我们会的（抓布兰德）。

布兰德：别碰我！

恩西尼亚：下车！

布兰德：别碰我。别碰我！我并没有被逮捕——你没有权力把我从车里拽出来。

恩西尼亚：你被捕了！

布兰德：我被捕了？为什么？为什么？究竟为什么？

恩西尼亚：（调度）2547县区，FM1098号公路，（听不清）派一队警员支援我。（对布兰德）下车！快下车！

布兰德：为什么我被逮捕了？你是为了给我开交通违章的罚单……

恩西尼亚：我让你下车！

布兰德：为什么我被逮捕了？你刚打开了我的——

恩西尼亚：我在给你传达一个合法的命令。我要把你拖出去。

布兰德：你是在威胁我，要把我从我自己的车里拖出来？

恩西尼亚：下车！

布兰德：然后你还让我……（串杂音）？

恩西尼亚：我会让你清醒清醒！滚下来！快！（拔出眩晕枪，对准布兰德。）

布兰德：哇！哇！（布兰德从车里出来。）

恩西尼亚：出来！快！下车！

布兰德：就因为我没打转向灯？你这么做全是因为我没打转向灯？

布兰德被捕入狱。三天后，她在牢房里自杀了。

2

桑德拉·布兰德案可谓美国公众生活中诸多离奇插曲之一。早在2014年夏末，在密苏里州的弗格森，就有一位名叫迈克尔·布朗的18岁黑人男子被警察开枪打死，据说是因为他刚从一家便利店偷了一包雪茄。[5]随后的几年里，警察对黑人实施暴力的案件接二连三地发生，备受公众瞩目，全美因此引发的骚乱和抗议活动也此起彼伏。一场口号为“黑人人命也关天”的民权运动发生了，它很快成了所有美国人谈论的话题。也许你还记得相关新闻里那些人的名字：在巴尔的摩，一位名叫弗雷迪·格雷的年轻黑人男子因携带折叠小刀被捕，在警车后座陷入昏迷；在明尼阿波利斯市市外，年轻黑人男子菲兰多·卡斯提尔被一名警察拦下，令人费解的是，在他交出自己的身份证后，警察朝他

开了7枪；在纽约，一位名叫埃里克·加纳的黑人男子被怀疑非法出售香烟，一群警察追上了他，随后双方扭打在一起，黑人男子被掐死；在南卡罗来纳州的北查尔斯顿，一个名叫沃尔特·斯科特的黑人因为汽车尾灯失灵而被拦下，他从车里跑出来后，被一名白人警察从身后开枪打死。斯科特死的那天是2015年4月4日，桑德拉·布兰德还特意为他做了一期《桑迪谈话》。[6]

早上好，我美丽的国王和王后们……我不是种族主义者。我在伊利诺伊州的维拉公园长大。我是全白人啦啦队里唯一的黑人女孩……黑人，除非你学会如何与白人共事，否则你无法在这个世界上获得成功。我希望白人能够真正理解，我们黑人正在尽自己所能……很多时候，当我们看到黑人的生命明显无足轻重时，我们不禁义愤填膺。对那些质疑他为什么逃跑的人，该死的，请想想我们后来看到的新闻：你可以站在那里，向警察投降，但你仍然被打死了。[7]

节目播出三个月后，布兰德死于非命。

这本书就是想尝试了解当天在得克萨斯州小镇的乡村公路旁到底发生了什么。

为什么我要写一本关于警察拦车引发意外事件的书呢？因为这一系列事件引起的两方面争论非常令人不满。有的人针对种族主义高谈阔论，置身事外，从“一万英尺[8]距离的高空”俯视这个案子；有的人则事无巨细，用“放大镜”检查每个经过的每个细节，比如，警察是什么样子的？他到底做了什么？一方见木不见林，一方见林不见木。

双方各有各的道理。偏见和无能是人们对美国社会做出的两种评价，这也很好地解释了美国社会出现的功能失调问题。但除了语重心长、郑重其事地暗暗告诉自己今后要更加努力，你还能奈之若何呢？社会中确实有差劲的警察，确实有带偏见的警察：保守派倾向于前一

种解释，自由派则倾向于后者，最后双方相安无事。这个国家的警察仍在杀人，警察打死人已不再是新闻。我想，你可能得停下来想一想，才能想起桑德拉·布兰德到底是谁。一段时期之后，我们就会把这些争论抛在脑后，转而忙别的事情去。

但是我不想就这样去忙别的事情。

3

16世纪的欧洲，战火频仍。国家和政权之间的战争有近70起：丹麦与瑞典交战，波兰苦战条顿骑士团，奥斯曼帝国入侵威尼斯，西班牙和法国大动干戈——兵荒马乱，没完没了。如果说这些无休止的冲突都有一种固定模式的话，那就是它们大都发生在邻国之间，多由边界双方的一国入侵另一国而起。其中也有一些是宫闱之战，如1509年奥斯曼帝国两兄弟为争夺王位而进行的斗争。纵观人类历史的大部分时期，遭遇战——不管是否怀有敌意——很少在陌生人之间发生。人们遭遇的敌人往往和自己一样：信奉同样的神明，以同样的方式组建城池，手持同样的武器、按照同样的规则兵戎相见。

然而，16世纪最血腥的冲突却不属于上述模式。当西班牙侵略者埃尔南·科尔特斯与阿兹特克帝国国王蒙特祖玛二世首次相见时，他们彼此是完全陌生的。[9]

科尔特斯和他的军队于1519年2月登陆墨西哥，之后向墨西哥内陆徐徐前进，当他们到达阿兹特克首都特诺奇提特兰城时，他们不禁因眼前的景象而对阿兹特克人心生敬畏：特诺奇提特兰城建得太漂亮了，比他们在西班牙所见的任何城市都宏伟雄壮。此城坐落在岛上，通过桥梁与大陆相连。岛上运河交错，交通便利，街道宽阔，绿树成荫。其中既有公园和繁华的集市，又有庄严壮观、墙表涂有亮白色建筑灰泥的神庙。城中竟然还有一座动物园。整座都城十分干净，一尘

不染。这对于在脏乱的中世纪欧洲城市中长大的人们来说，简直就是奇迹。

“当我们看到有那么多美丽的城市和村庄建在水上，陆地上也建有一些优美的城镇时，我们惊奇万分，眼前的一切就像被施了魔法一样。”[10]科尔特斯手下的一名官员——贝尔纳尔·迪亚斯·德尔·卡斯蒂略回忆道，“看着眼前的一切，我们有些士兵甚至问，我们是不是在做梦。见到我们从未看到、听到甚至从未梦到的景象，我真不知该如何描述它。”

阿兹特克酋长一行在特诺奇提特兰城门口迎接了这些西班牙人，并带他们见了蒙特祖玛。只见蒙特祖玛被轿子抬着，轿子镶金嵌银，有花彩装饰，宝石点缀；一名侍臣在迎接队伍的最前方躬身前行，负责将地面清扫干净。整个场面真是威武盛大，非同寻常地气派。科尔特斯下了马，蒙特祖玛的大轿也被慢慢放下。科尔特斯按照西班牙的做法，走上前去拥抱这位阿兹特克最高统治者，没想到却被蒙特祖玛的侍从拦下了。没有人可以拥抱这位帝王，两人改为鞠躬示意。

“真是你吗？你是蒙特祖玛？”

蒙特祖玛回答说：“是的，正是。”[11]

在科尔特斯到来之前，没有欧洲人曾驻足墨西哥这片土地；阿兹特克人也从未见过任何欧洲人。阿兹特克人的巨大财富和宏伟的都城让科尔特斯由衷敬佩，但除此之外，他对阿兹特克人一无所知。蒙特祖玛只知道科尔特斯带着奇怪的兵器和阿兹特克人从未见过的怪畜——马匹——肆无忌惮地闯入了自己的王国，他对科尔特斯也是全无所闻。

许多世纪以来，科尔特斯和蒙特祖玛的会面一直吸引着历史学家的原因会让人感到疑惑吗？500多年前，当探险者开始跨过大洋并远征

陌生的土地时，他们即将面对的是一种全新的邂逅。科尔特斯和蒙特祖玛素不相识，但双方都想和对方交谈。当科尔特斯问蒙特祖玛“真是你吗”的时候，他并不是直接说给蒙特祖玛听的，因为他只会说西班牙语。他不得不带两名翻译作为随从：其中一名是他们几个月前俘虏的一个叫玛琳奇的印第安人，她懂阿兹特克人的纳瓦特尔语和科尔特斯在墨西哥征程开始之地的语言玛雅语；另一名则是一位随从的西班牙牧师赫罗尼莫·德·阿吉拉尔。早期，阿吉拉尔所乘坐的船只在尤卡坦半岛附近失事，他在半岛流落期间学会了玛雅语。交谈开始时，科尔特斯先对阿吉拉尔说西班牙语，阿吉拉尔再把科尔特斯的话翻译成玛雅语说给玛琳奇，玛琳奇再把玛雅语翻译成纳瓦特尔语讲给蒙特祖玛听。而当蒙特祖玛回答“是的，正是”时，冗长的翻译过程则再按上述相反的顺序进行。每个人一生中都会经历无数次的那种轻松的面对面谈话，突然变得令人绝望地复杂起来。

科尔特斯被带到蒙特祖玛的一座宫殿。据阿吉拉尔后来描述，这座宫殿内有“不计其数的前厅和房间、富丽堂皇的大厅、厚厚的床垫、由树皮纤维填充的真皮枕头、上好的鸭绒被，以及令人向往的用白色皮毛做成的长袍”[12]。晚宴过后，蒙特祖玛再次会见了科尔特斯和他的手下。但蒙特祖玛随后的讲话却马上令这些西班牙人有些“丈二和尚——摸不着头脑”。因为根据西班牙人的理解，这位阿兹特克国王当时是在做出让他们感到十分惊讶的让步：他认为科尔特斯是一位神灵，是古代预言中所说的有朝一日将从东方流放归来的神灵，因此他要臣服于科尔特斯。我们可以想象科尔特斯当时的反应：这座宏伟繁华的都城实际已非己莫属了。[13]

但蒙特祖玛的本意确实如此吗？阿兹特克人的语言——纳瓦特尔语本身带有虔敬的风格。依照他们的文化传统，像蒙特祖玛这样的皇室人物要使用特定风格的言辞，阿兹特克的豪门权贵也正是通过故意虚伪地使用这种特定风格的、貌似谦卑的言辞来凸显其尊严。

历史学家马修·雷斯塔尔指出，纳瓦特尔语中“贵族”一词与“孩子”一词的意思几乎完全相同。换句话说，当蒙特祖玛这样的统治者说自己弱小的时候，他实际上是在巧妙地让人们注意到，他是受人尊敬、大权在握的首领。

雷斯塔尔写道：

很明显，充分翻译这样的语言是不太可能的……说话者常常要说与本意相悖的话，其本意却在使用虔诚的敬语中得以体现。如果译者在翻译过程中，无视这些语言使用的细微精妙之处，多位译者再逐次对原话进行曲解的话……像蒙特祖玛这样的话语的本意不仅不太可能被准确地理解，还很可能被颠倒得和原来截然相反。若是这样，蒙特祖玛讲话时并不是要臣服于西班牙人，而是希望西班牙人对他俯首称臣。[14]

你可能还记得历史课本中对科尔特斯和蒙特祖玛结局的描述：蒙特祖玛先是被科尔特斯扣为人质，后来被斩首示众；双方的战争造成多达2000万阿兹特克人丧生，有的直接死于西班牙人之手，还有的则间接死于西班牙人带来的疾病；昔日街市繁华、车水马龙的特诺奇提特兰城成为一片废墟。科尔特斯对墨西哥的侵略不仅拉开了充满罪恶的殖民扩张时代的序幕，还引入了一种人与人之间全新、独特的现代社会互动模式：现如今，我们每时每刻都在接触那些与我们的假设、观点和背景不同的人。在现代社会中，人们的互动已不像奥斯曼帝国两兄弟那样，为夺取王位而争斗不休，而更像科尔特斯和蒙特祖玛——通过冗长、复杂的翻译过程，努力去理解对方。[15]这本书将要探讨我们不擅长这种翻译的原因。

在接下来的每一章，我都将致力于解释如何从不同侧面理解陌生人。因为其中的很多事例都取自新闻节目，你可能对它们早有所闻。比如，在北加州的斯坦福大学，一个名叫布鲁克·特纳的大一新生在一

次聚会上邂逅了一位女生，晚些时候他却被警方拘留；在宾夕法尼亚州立大学，学校足球队前助理教练杰里·桑达斯基被发现有性侵儿童的行为，学校校长和他的两名高级助手也被发现对他有包庇行为。你会读到关于一个在五角大楼最高层潜伏多年而未被发现的间谍的故事，还会读到关于那个揭穿对冲基金经理伯尼（伯纳德）·麦道夫骗局的人的事迹，关于美国交换生阿曼达·诺克斯的错误判决，以及关于诗人西尔维娅·普拉斯的自杀。

在这些个案中，当事人都使用了一些策略来相互转译对方的言辞和意图，但却都发生了严重的错误。在本书中，我将试图分析、评论这些策略，追溯其本源，找到解决问题的办法。在书的结尾，我将回顾桑德拉·布兰德的经历，因为她与警察在路上遭遇的情景会一直萦绕在我们的心头，挥之不去。试想，她当时的处境有多艰难！桑德拉·布兰德不是布莱恩·恩西尼亚邻里街头的熟人，如果双方互相认识的话，那他们的交流就会容易得多。“你好吗？桑迪！”“下次可得小心点儿啊！”但事实恰恰相反，两人从未谋面，素不相识。布兰德家在芝加哥，恩西尼亚来自得克萨斯；一女一男；肤色一黑一白；一位是平民，一位是警察；一个手无寸铁，一个全副武装。如果社会中的我们能更设身处地地为他人着想，如果我们愿意就如何接近和理解陌生人进行深刻、真挚的反思，或许布兰德就不会死在得克萨斯州的监狱里了。

然而，我想先明确两个问题——关于陌生人的两个难题。我们先从多年前一位名叫弗洛伦蒂诺·阿斯皮拉加的人在位于德国的一间盘问室中讲述的故事开始。

---

[1] 桑德拉·布兰德案是2018年HBO电视网的纪录片《说出她的名字：桑德拉·布兰德的生与死》的主题，该片由凯特·戴维斯和大卫·海尔布鲁纳导演并制作，制作期间得到了布兰德家人的全力合作。它很好地描述了布兰德的生活，展示了她的思想。然而，它助长了一种猜测——普遍存在于互联网各个角落：布兰德之死有可疑之处。我不认为这些怀疑有说服力，《说出她的名字》也没有可靠的证据支持这些猜测。正如你在本书正文中所读到的，桑德拉·布兰德案的令人心碎之处在于它很复杂，而且可悲的是，这与人们的理解机制很有关系。

[2] “Sandy Speaks on her birthday! Feb-ruary 7th, 2015,” YouTube, February 7,2015, accessed January 10, 2019, https://www.youtube.com/watch?v=KfrZM2Qjvtc.

[3] 参见得克萨斯公共安全部门的视频（96.3万次浏览）、《华尔街日报》的视频（4.2万次浏览）、《华尔街日报》的第二段视频（3.7万次浏览），以及没有记录视频观看次数的网站，如nytimes.com和nbc.com。

[4] “Sandra Bland Traffic Stop,”Texas Department of Public Safety,YouTube, 2015, https://www.youtube.com/watch?v=CaW09Ymr2BA.

[5] Rachel Clarke and Christopher Lett, “What happened when Michael Brown met Officer Darren Wilson,”CNN, 2014年11月11日，https://www.cnn.com/interactive/2014/08/us/ferguson-brown-timeline/。

[6] 关于弗雷迪·格雷，参见Peter Herman and John Woodrow Cox, “A Freddie Gray primer:Who was he, how did he die, why is there so much anger?”Washington Post, 2015年4月28日，https://www.washingtonpost.com/news/local/wp/2015/04/28/a-freddie-gray-primer-who-was-he-how-did-he-why-is-thereso-much-anger。关于菲兰多·卡斯提尔，参见Mark Berman,“Minnesota officer charged with manslaughter for shooting Philando Castile during incident on Facebook,” Washington Post, 2016年11月16日，https://www.washingtonpost.com/news/post-nation/wp/2016/11/16/prosecutors-to-announce-update-oninvestigation-into-shooting-of-philando-castile/?utm_term=.1e7914da2c3b。关于埃里克·加纳，参见Deborah Bloom and Jareen Imam, “New York man dies after chokehold by police,” CNN, December 8, 2014, https://www.cnn.com/2014/07/20/justice/ny-chokehold-death/index.html。关于沃尔特·斯科特，参见Michael Miller,Lindsey Bever, and Sarah Kaplan, “How a cellphone video led to murder charges against a cop in North Charleston, S.C.,” Washington Post, 2015年4月8日，https://www.washingtonpost.com/news/morning-mix/wp/2015/04/08/how-a-cell-phone-video-led-tomurder-charges-against-a-cop-in-north-charleston-s-c/?utm_term=.476f73934c34。

[7] “Sandy Speaks—April 8th 2015 (Black Lives Matter),”YouTube, April 8,2015, https://www.youtube.com/watch?v=CIKeZgC8lQ4.

[8] 1英尺约为0.3米。——编者注

[9] William Prescott, History of the Conquest of Mexico (New York: Modern Library, 1980).

[10] Bernal Diaz del Castillo, The Discovery and Conquest of Mexico (London:George Routledge & Sons, 1928), p.270, https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.152204/page/n295.

[11] Hugh Thomas, Conquest: Cortés, Montezuma, and the Fall of Old Mexico(NewYork: Simon&Schuster,1995), p.279.

[12] Thomas, Conquest, p.280.

[13] 蒙特祖玛认为科尔特斯是神的说法已经被历史学家卡米拉·汤森等人彻底推翻了。汤森等人认为，这可能只是一种误解，因为纳瓦人（西班牙征服墨西哥前，阿兹特克人可能是

其最主要的成员）用“teotl”这个词来指称科尔特斯和他的手下，西班牙人把“teotl”这个词翻译成了“神灵”。但汤森认为，纳瓦人之所以使用这个词，只是因为他们“必须给西班牙人起个什么名字，但又根本不知道该给他们起个什么名字……在那之前，在纳瓦人的世界里，一个人的指称总是带有表明他来自某个特定村庄或城邦的记号，或者更专门地带有表示某个特定社会角色的记号（如贡品收集者、王子、仆人）。而对于眼前这些完全陌生的西班牙人，纳瓦人找不到什么能用于表明他们的记号。”（注：Camilla Townsend, “ Burying the White Gods: New Perspectives on the Conquest of Mexico,” American Historical Review 108, no. 3 (2003): 659—687.）

[14] Matthew Restall, When Montezuma Met Cortés: The True Story of the Meeting That Changed History (New York: Harper Collins, 2018), p.345.

[15] 若你对科尔特斯和蒙特祖玛的故事感兴趣，我强烈推荐上面注释11和13提到的书：莱斯特（Restall）的书很好；汤森（Townsend）是最不可多得的历史学家，他发表在学术期刊上的学术史文章，读起来就像是他为我们所有人写的一样。

间谍与外交官：两个难题

人们普遍认为，张伯伦与希特勒的谈判是第二次世界大战中最愚蠢的事情之一。张伯伦被希特勒迷惑了，在与希特勒的谈判中，他陷于被动，误读了希特勒的意图。

令人困惑的是，被欺骗了的人往往是那些你认为不会被他人欺骗的人，而那些看清了真相的人却恰恰是那些你认为会被他人欺骗的人。例如，温斯顿·丘吉尔一直深信希特勒是彻头彻尾的奸诈小人，丘吉尔称张伯伦造访希特勒是“有史以来最愚蠢的事情”，但希特勒只是丘吉尔在纸质读物上读到过的一个人。

第1章 专家漏洞

菲德尔·卡斯特罗的复仇

1

“铁幕”落下的两年之前（1987年），弗洛伦蒂诺·阿斯皮拉加被派驻于捷克斯洛伐克的布拉迪斯拉发，做他的最后一份工作——经营一家名为“古巴泰克尼卡”的咨询公司。据说这家公司的业务与贸易有关，但事实并非如此，这只是个幌子：阿斯皮拉加是古巴情报总局的一名高级官员。

1985年，因在莫斯科、安哥拉和尼加拉瓜为祖国服务工作出色，阿斯皮拉加当选为古巴情报部门的年度情报官，菲德尔·卡斯特罗亲自提笔给他写了一封嘉奖信，他简直成了明星。在布拉迪斯拉发，他负责古巴情报特工在该地区的一切联络工作。

然而，在古巴情报机关步步高升的过程中，阿斯皮拉加一度变得信仰丧失：当他看到卡斯特罗在安哥拉庆祝那里的共产主义革命并发表演讲时，他因这位古巴领导人太过于傲慢和自赏而感到震惊。1986年，当他被派往布拉迪斯拉发任职时，他内心信念动摇的感觉变得更加强烈。

他计划在1987年6月6日叛逃。这是对古巴内部而言很具讽刺性的精心策划：6月6日是古巴内务部——管理该国间谍工作的全权机构——成立的周年纪念日。为了纪念国家间谍机构的建立，古巴情报总

局的工作人员通常会在这一天举行演讲、招待会等各种仪式。阿斯皮拉加则希望自己当天的叛逃戳痛人心。

一个星期六的下午，他在布拉迪斯拉发市中心的一个公园里约见了自己的女友玛尔塔。她也是古巴人，是成千上万在捷克工厂当外来工人的古巴人之一。像与她身份和地位相同的所有古巴人一样，她的护照被存放在布拉格的古巴政府办公室，阿斯皮拉加只能将她偷渡过边境。他有一辆政府配发的马自达牌汽车，他把备胎从后备厢中取出，在后备厢的车底板上钻了一个通气孔，让她藏了进去。

那时，东欧仍然与欧洲大陆的其他地方隔离，东西之间的旅行受到严格限制，但布拉迪斯拉发距离维也纳只是很短的车程。阿斯皮拉加对这一带可谓轻车熟路，他持有外交护照，边境上很多人都知道他，于是卫兵挥手示意让他驾车通过了。

到了维也纳，他和玛尔塔丢弃了自己的马自达，叫了一辆出租车，来到美国大使馆门口。那是个星期六的晚上，美国大使馆的高级职员都在家休息，但阿斯皮拉加不需要多做什么就能引起卫兵的注意："我是古巴情报部门的一名官员。我是一个情报指挥官。"[1]

在间谍活动中，阿斯皮拉加这样出现在维也纳的美国大使馆会被称为"叛逃者"——突然出现在一个国家情报部门门口的另一个国家情报部门的官员。弗洛伦蒂诺·"小个头"·阿斯皮拉加是冷战时期最受欢迎的"叛逃事件"之一。人们对他掌握的古巴及其亲密盟友苏联的信息如此敏感，以至于在他叛逃后，他在古巴情报机构的前上司曾两次追踪并试图暗杀他，但他两次都侥幸逃脱。自那以后，阿斯皮拉加只被发现过一次，他是被曾多年掌管美国中央情报局（后文简称"中情局"）拉丁美洲办事处的布莱恩·拉特尔发现的。

在迈阿密郊外科勒尔盖布尔斯的一家餐馆里，拉特尔从一个充当阿斯皮拉加中间人的卧底探员那里得到了线报，中间人指示拉特尔在

一个地方见面，那里更接近拥有新身份的阿斯皮拉加的居所。于是，拉特尔在一个自己都不知道是什么地方的旅馆里租了一间套房，等待“小个头”的到来。

“他比我小。我今年75岁。他现在很可能60岁刚出头。”拉特尔一边回忆两人的会面一边说道，“但他有严重的健康问题。我的意思是，作为一个叛逃者，以一种完全陌生的身份生活，压力应该非常大。”

拉特尔说，尽管阿斯皮拉加当时状态不佳，但旁人还是能一眼看出他年轻时应该是什么样子的：身材消瘦，颇具魅力，有一种戏剧化的气质——擅长铤而走险并带有富于情感的夸张姿态。

阿斯皮拉加走进酒店套房时，手里拿着一个盒子。他把它放在桌子上，转向拉特尔。“这是我叛逃不久后写的回忆录，”他说，“我想把这个给你。”

盒子里一页页的回忆录讲述的却是不该发生的故事。

2

阿斯皮拉加在戏剧性地出现在美国驻维也纳大使馆之后，被带到美国驻德国军事基地的盘问中心。那些年间，在古巴，美国情报机构独立于美国驻哈瓦那办事处，举着瑞士国旗开展工作（古巴情报机构在美国也有类似的组织）。盘问开始之前，阿斯皮拉加说他有一个请求：他希望中情局能派飞机把中情局哈瓦那工作站的一名前负责人接来。据古巴情报部门人员所知，此人名叫“埃尔·阿尔皮尼斯塔”，代号“登山客”。[2]

“登山客”曾在世界各地为中情局工作。柏林墙倒塌后，人们从克格勃[3]和民主德国秘密警察处获得的文件显示，这两处情报机构都向自己的特工教授过关于“登山客”的课程，因为他的间谍技术简直是精

湛绝伦，天衣无缝。有一次，苏联情报官员试图拉拢“登山客”，他们把一包包现金放在他面前，他不为所动，挥手示意他们离开，还嘲笑了他们：“登山客”是收买不了的。他说起西班牙语来像个古巴人，阿斯皮拉加以他为榜样，想见他一面。

“我在另一个国家执行任务时，收到了一则消息，让我赶紧去法兰克福。”这位“登山客”回忆说。尽管已从中情局退休多年，但他仍然喜欢别人用他的代号来称呼他。“法兰克福是我们的叛逃者处理中心。他们告诉我，一个家伙叛逃到了维也纳的美国大使馆。他把女友藏在汽车后备厢里，开车离开了捷克斯洛伐克，叛逃过来，坚持要和我谈谈。我觉得这有点儿不可思议。”

“登山客”径直去了盘问中心。“我发现有四名办案人员坐在客厅里。”他回忆道，“他们告诉我，阿斯皮拉加回卧室和他的女朋友亲热去了。自从他来到安全屋，常乐此不疲。之后，我进去和他谈话。他身材瘦长，衣着简朴，有些邋遢——跟那个年代常见的东欧人和古巴人的样子类似。但很快他就能让人明显地感觉到，他是一个非常聪明的人。”

阿斯皮拉加走进来的时候，“登山客”没有告诉他自己是谁。“登山客”试图保留几分戒心，毕竟阿斯皮拉加仍是个未知数。但短短几分钟后，阿斯皮拉加就明白了一切。接着，两人先是震惊，然后大笑，以古巴人见面的方式互相拥抱。

“我们谈了五分钟，然后开始讨论细节。当你让这样的叛逃者汇报情况时，你需要证明自己的诚意。”“登山客”说，“所以我基本上只是问他知道的关于（古巴情报机构）如何运作的内容。”

就在这时，阿斯皮拉加透露了他的重磅消息，正是这些消息把他从“铁幕”后面推向了维也纳的美国大使馆的门口。中情局在古巴境内有一个间谍网络，间谍们会尽职尽责地向情报官员汇报情况，帮助美

国政府了解其敌人的动向。阿斯皮拉加说了其中一个间谍的名字："他是个双重间谍，他为我们工作。"房间里所有人都目瞪口呆，不知所措。阿斯皮拉加则继续娓娓道来。他又提了一个间谍的名字："他也是个卧底。"就这样，他说完一条又一条有名字、细节和精确事迹的信息。"你在安特卫普的船上招的那个人，那个留着小胡子的小胖子，他是一个双重间谍。另外，那个跛脚的家伙，在国防部工作的那个，他也是一个双重间谍。"他持续这样说着，直至列出了几十个人的名字——几乎是古巴境内所有美国特工的花名册。他们都在为哈瓦那卖命，为美国中情局提供古巴人自己编造的情报。[4]

"登山客"说："我坐在那里记笔记，尽量使自己不露声色。我们就是这样被训练的，但我的心跳却在不停地加速。"

阿斯皮拉加说的正是当年"登山客"的手下，他们是"登山客"被派往古巴担任情报官员时共事过的间谍。那时的"登山客"年轻且志向高远。刚到哈瓦那时，他非常注重不遗余力地招募"消息来源"，挖掘他们的信息。"问题是，如果你有一个线人在哪个国家的总统办公室，但你却不能与他取得联络的话，那么这个线人仍然是没有价值的。""登山客"说，"我的感觉是，我们要通过交流来获得一些有价值的信息才好，而不是等待六个月或一年，直到他能走出来，到别的地方和你见面。"但现在看来，当时所有的工作都是徒劳的。"我必须承认，我极不喜欢古巴，以至于我能从欺骗他们的行动中获得快乐。"他遗憾地说，"但是事实证明，我无法欺骗他们。这确实让我有些受打击。"

之后，"登山客"登上一架军用飞机，与阿斯皮拉加一起径直飞往华盛顿特区外的安德鲁斯空军基地，来自拉丁美洲分部的"大人物"在那里接见了他们。"在古巴分部，人们的反应绝对是震惊和恐惧。""登山客"回忆道，"他们简直不敢相信，自己竟如此糟糕地陷于被动这么多年。此事在中情局内部引起了强烈反响。"

情况不止于此。当菲德尔·卡斯特罗听说阿斯皮拉加向中情局揭发了中情局自己的耻辱之后，卡斯特罗决定在伤口上撒盐。他召集了所有的假中情局特工，让他们在全古巴境内进行了一次胜利大游行。然后，他在古巴安排播出了一部令人震惊的、题名为《中央情报局对古巴的战争》的11集电视纪录片。事实证明，古巴情报部门将中情局至少10年来在他们国家所做的一切都拍摄并记录了下来，这简直就像在制作一部真人秀——《幸存者：哈瓦那》。视频的质量好得惊人，有特写镜头和从电影角度拍摄的镜头；音频非常清晰——古巴人一定事先知道了每一个秘密会议地点，并派技术人员在房间里安装了窃听器。

据信，纪录片中还点出了深度伪装的中情局官员及他们的姓名。中情局使用的每一台先进装置都被拍进了视频，比如，藏在野餐篮和公文包里的信号发射器。部分视频还详细披露了中情局官员是坐在哪个公园的哪条长凳上与线人联系，以及中情局特工是如何穿着不同颜色的衬衫来暗示他们的联系人的。[5]有一个长长的追踪镜头显示，一名中情局官员将现金和指令塞进了一块巨大的塑料“岩石”里；[6]在比那尔得里奥的一个废品堆放场，一名中情局官员在一辆报废的汽车里为他的特工藏匿秘密文件；在第三个镜头中，一名中情局官员在路边的草丛中寻找包裹，而他的妻子却在车里不耐烦地发怒。纪录片只拍到了“登山客”活动的一个小片段，后来接替他职位的人却没这么幸运，其境遇很糟糕。“登山客”说：“他们播放的那部纪录片给人的感觉是，似乎有一个他们的人走到哪里肩头上都扛着一部摄像机。”

美国联邦调查局迈阿密办公室的负责人听说此事后，给一名古巴官员打电话索要了纪录片的拷贝件。对方考虑得很周全：很快，一套带有英语配音的录像带就被送到了迈阿密办公室。世界上最复杂的情报机构就这样被愚弄了一番。

这就是弗洛伦蒂诺·阿斯皮拉加讲的故事不该发生的原因了：如果古巴人像骗子那样欺骗的是一群卧病在床的老年人，那将是另外一回事，但古巴人愚弄的是中情局——一个非常重视研究陌生人之间相互理解问题的机构。

“登山客”说他仔细查阅了大量的关于每一个双重间谍的档案，他没发现任何让人警觉的可疑信息。和所有的情报机构一样，中情局也有一个部门——反间谍部门，其职责是监控自身的行动，以发现背叛的迹象。他们发现了什么？什么也没有发现。[7]

多年后回顾这段插曲时，拉特尔只能耸耸肩说，古巴人那时一定很厉害。“他们做得很细致。”他说。

我是说，菲德尔·卡斯特罗用来炫耀的这些双重间谍是卡斯特罗精心挑选的，这种精挑细选展现了他的真实才华……有些人受过演艺欺骗方面的训练。其中有一个人装作很傻很天真，但你知道吗……他其实是一个训练有素、非常狡猾的情报官员。要知道，他看起来那么蠢，别人怎么可能会认为他是卧底？菲德尔精心策划了这一切。我的意思是，菲德尔才是这些人中最了不起的“演员”。

在“登山客”看来，中情局古巴情报部的工作做得太马虎了。他曾在东欧分部工作，负责搜集民主德国的情报。他说，在那里工作的中情局人员要细心缜密得多。

但中情局在民主德国的业绩如何呢？和在古巴的业绩一样糟糕！柏林墙倒塌后，民主德国情报局局长马库斯·沃尔夫在他的回忆录中写道：

非常令人羡慕的是，我们知道，在民主德国工作的中情局特工，要么就是一开始就被策反成了双面间谍，要么就是为我们卖命的。他们都在依照我们的命令向美国人提供经过筛选的情报和假情报。[8]

事实上，在所谓细心缜密的中情局东欧分部，却发生了在整个冷战时期最具破坏性的叛变之一。中情局负责反苏联情报工作的最高级别官员之一奥尔德里奇·埃姆斯，后来被发现是为苏联工作的。他的背叛导致无数美国间谍在俄罗斯被逮捕和被处决。“登山客”认识他。局里所有的高层都认识他。“我对他没什么好看法，”“登山客”说，“因为我知道他是个懒酒鬼。”但是“登山客”和他的同事们从来没有怀疑过埃姆斯。“我们那些老家伙无法想象，我们中间有一个人会像埃姆斯那样被敌人诱骗。”他说，“我们都很吃惊，我们自己的人竟然会这样背叛我们。”

“登山客”曾供职于世界上最精密的机构之一，他也是其中最有才能的人之一。然而，他已经三次被误导（先被菲德尔·卡斯特罗误导，然后被民主德国人误导，最后是被中情局总部的一个懒酒鬼误导），见证了三次耻辱性的背叛。如果中情局的精英都能被误导那么多次，那我们其他人呢?

难题之一：当面前的陌生人对我们撒谎时，为什么我们看不出来?

---

[1] 本句摘自Brian Latell, Castro’s Secrets: Cuban Intelligence, the CIA, and the Assassination of John F.Kennedy (New York: Palgrave Macmillan,2013), p.26.

[2] Herald Staff,“Spy work celebrated at museum in Havana,” Miami Herald,July 16, 2001,http://www.latinamericanstudies.org/espionage/spy-museum.htm.

[3] 克格勃，全称“苏联国家安全委员会”，是1954年3月13日至1991年11月6日的苏联情报机构，以实力和高明而著称于世。——编者注

[4] Benjamin B.Fischer, “Doubles Troubles: The CIA and Double Agents during the Cold War,” International Journal of Intelligence and Counterintelligence 21, no.1 (2016): 48—74.

[5] I.C.Smith, Inside: A Top G-Man Exposes Spies, Lies, and Bureaucratic Bungling Inside the FBI (Nashville:Nelson Current, 2004), pp.95—96.

[6] Herald Staff, “Spy work celebrated at museum in Miami,”Miami Herald,2001年7月16日。

[7] 中情局经常对其特工进行测谎，以防发生阿斯皮拉加描述的那种背叛。每当中情局的古巴间谍离开古巴时，中情局都会安排人在酒店房间里与他们秘密会面，让他们坐下来接受

测谎。有时这些古巴间谍会通过测试，测谎部门的负责人就曾亲自给6名古巴间谍开过无不良记录证明，但后来这些人却被证明是双重间谍；有时候，古巴间谍会通不过测试。但是，通不过时会怎样呢？古巴分部的负责人并不想理会这些测谎结果。中情局前测谎师约翰·沙利文记得，在他们对过多的古巴间谍表示不满后，他们曾被召集开会。“让我们有些措手不及的是，”沙利文说，“我们被无情地斥责……这些情报官员都在说，‘你们这些家伙根本不知道自己在做什么’‘特蕾莎修女不会放过你们’等。我的意思是，他们真的非常讨厌测谎这件事。”但是，你能责怪他们吗？这些情报官选择了用另一种方法——自己的判断——代替测谎仪来了解陌生人。这完全符合逻辑。可以说，用测谎仪测出的结果并不精确。而情报官员则应该有多年与间谍打交道的经验：与他们见面，与他们交谈，分析他们提交的报告的质量。接受过良好培训的专业人士经过多年观察做出的评估，应该比在酒店房间里匆忙召见、测谎得出的结果更准确，对吗？但事实并非如此。“我们的许多情报官员认为，‘我是这么好的情报官，他们骗不了我’。”沙利文说，“我尤其想到了一个人，他是一个非常好的情报官，我们认为他是中情局最好的情报官之一。”他显然是在说“登山客”。“但古巴人却掌握了他的行踪，还把他的一点儿间谍活动用摄像机录了下来，这简直太不思议了。”

[8] Markus Wolf, with Anne McElvoy, Man Without a Face: The Autobiography of Communism’s Greatest Spymaster (New York: Times Books/Random House,1997), p.285.

第2章 洞察偏见

结识元首

1

1938年8月28日晚，内维尔·张伯伦给自己的贴身顾问打电话，叫该顾问深夜到唐宁街10号开战略会议。这时，张伯伦担任英国首相刚一年多一点儿。他以前是个商人，是个讲求实际、直言不讳的人，其个人利益和家庭背景与英国内政密切相关。但现在他面临着上任以来的第一次外交政策危机，这和阿道夫·希特勒有关——希特勒不断发表越来越好战的言论，扬言要入侵捷克斯洛伐克讲德语的苏台德地区。[1]

如果德国入侵捷克斯洛伐克，就意味着一场世界大战一触即发，这正是张伯伦想极力避免的。但希特勒在最近几个月里特别离群索居，别国无从得知德国的意图，这使得欧洲其他国家越来越紧张和焦虑。张伯伦决心打破僵局。那天晚上，他把自己的想法提交给顾问，作为最高机密，他们称之为“Z计划”。张伯伦后来写道，这个想法“是如此标新立异和大胆，以至于让外交大臣哈利法克斯勋爵大吃一惊”——张伯伦想飞往德国与希特勒见面。

20世纪30年代末，当希特勒把世界拖向战争的深渊时，非常古怪的事情之一就是，真正了解希特勒这位德国元首的别国领导人太少了！[2]希特勒是个谜。他在德国逐步登上权力巅峰的时候，美国正是富兰克林·罗斯福总统当政时期，罗斯福从未见过希特勒；当时的苏联

领导人约瑟夫·斯大林也没有见过希特勒；1932年，张伯伦后来的继任者温斯顿·丘吉尔在慕尼黑为一本书做研究时，差点儿见着希特勒，他两次和希特勒约定见面喝茶，但希特勒两次都失约未到。

战争爆发之前，在英国，真正同希特勒交往过的人只有那些对纳粹分子友好的英国贵族，他们有时会穿过英吉利海峡去表达他们的敬意或参加希特勒的聚会（法西斯社会名流戴安娜·米特福德经常在慕尼黑和希特勒一起吃饭。“在某些情况下，他非常有趣，”她在回忆录中写道，“他会模仿绝妙的滑稽表演。”[3]）。但那都是社交活动，张伯伦可是要去试图避免第二次世界大战，在他看来，了解清楚希特勒的真正意图是有好处的。希特勒是个讲理的人吗？他可信吗？张伯伦想得到答案。

9月14日上午，英国驻德国大使给希特勒的外交部部长约阿希姆·冯·里宾特洛甫发了一份电报，问希特勒可否会见张伯伦，里宾特洛甫当天给了肯定的答复。张伯伦是个老练的政治家，极尽表演之能事：他巧妙地让自己为了避免战争去德国与希特勒见面的消息走漏了。不列颠顿时举国欢庆，民意调查显示，70%的英国人认为他的访问是“有利于和平的一件好事”；各地的报纸纷纷发文道贺；在柏林，据一名外国记者报道，消息传出时，他正在一家餐厅用餐，当时全餐厅的人都起立为张伯伦的健康干杯。

9月15日早晨，张伯伦离开伦敦，他以前从未坐过飞机，但当飞机在慕尼黑附近遭遇恶劣天气时，他却仍能保持冷静。数千人聚集在机场迎接了他，然后他由14辆奔驰轿车组成的车队护送前往火车站。火车驶进山区，朝希特勒在贝希特斯加登的别墅驶去。张伯伦在希特勒专用的餐车里吃了午饭，到达时已是下午5点。希特勒走过来和他握了手。后来，张伯伦在写给妹妹艾达的信中，详细描述了他对希特勒的第一印象：

元首在台阶的中间站着。他没戴帽子；穿着一件卡其色的阔呢外套，上面有一条红色的臂章和一个纳粹符号，胸前戴着一个十字军功勋章；穿着黑色的裤子，就像我们晚上穿的那种；脚上穿着黑色的漆皮系带皮鞋。他的头发是褐色的，不是黑色；眼睛是蓝色的；面部表情相当令人不快，默不作声时尤其如此。在人群中，你绝不会注意到他，你会以为他和刷房子的粉刷工没什么两样。[4]

希特勒带着张伯伦去了楼上的书房，他们只带了一名翻译。两人的谈话有时很激烈。“我已经准备好面对世界大战了！”希特勒一度对张伯伦大喊。他明确表示，不管世人怎么想，他都要占领苏台德地区。张伯伦想知道苏台德地区是不是希特勒想要的全部。希特勒说“是的”。张伯伦仔细地看了希特勒很久，然后决定相信他。在给妹妹的同一封信中，张伯伦写道，他从希特勒身边的人那里听说，这位德国领导人觉得他“与一个男人”进行了一次对话。张伯伦接着说：

简而言之，我已经有了一定的信心，这也是我此行的目标。尽管我认为我从他的脸上看到了冷酷无情，但在我看来，我得到的印象是，他做出承诺的时候是一个可以被信赖的人。

张伯伦于次日上午飞回英国。在赫斯顿机场，他迫不及待地在飞机跑道上发表了简短的讲话。“昨天下午我和希特勒先生进行了长谈。”他说，“现在我感到很满足，因为我们彼此完全理解对方的想法。”他保证他们俩还会再见面，只是下次会离英国更近一些。张伯伦说：“这是为了让一位老人免于再次长途跋涉。”据在场的人们回忆，当时大家都欢呼雀跃。

2

人们普遍认为，张伯伦与希特勒的谈判是第二次世界大战中最愚蠢的事情之一。张伯伦被希特勒迷惑了，在与希特勒的谈判中，他陷

于被动，误读了希特勒的意图，而且他没有警告希特勒，对方如果食言将会有严重的后果。张伯伦因此在历史上备受批评。

批评的背后也有一个疑问。要知道，张伯伦此后又两次飞到德国，和希特勒座谈了好几个小时。两个人交谈、争论，一起吃饭，一起散步。张伯伦是那个时期唯一与希特勒有过长时间接触的盟军领导人，他仔细地记录了希特勒的行为。“当我看到希特勒的时候，他的外表和举止似乎表明，战争的信号已经发出。”张伯伦在另一次访问德国后告诉他的妹妹希尔达，“但接着，他和我握了两次手，这是他在显示自己特别友好的时候才做的事情。”回到伦敦后，张伯伦告诉自己的内阁成员，他没在德国元首身上看到任何“疯狂的迹象”。恰恰相反，他看到的多是“兴奋的迹象”。今天看来，希特勒当时的确没有疯，他是理性、有决心的，“他早已经想好了自己要什么，而且要不遗余力地得到它，他不会容忍超过一定限度的反对”。

张伯伦使用了我们所有人在努力理解陌生人时所遵循的假设：我们相信，与他人面对面互动时得到的关于对方的信息具有最重要的价值。你是绝对不会去雇一个你没见过的人给孩子当保姆的。公司主管也不会盲目雇用员工。他们把这些人约来，仔细地面试，有时一连面试几个小时，而且不止一次地这样做。他们这样做时和张伯伦一样：看着他人的眼睛，观察他们的举止和行为，然后得出结论。张伯伦对于希特勒和他握了两次手印象深刻，然而，在与希特勒的互动中收集的所有其他信息并没能帮他更清楚地认识希特勒，结果恰恰相反。

是张伯伦太天真了吗？也许吧。张伯伦在外交事务方面的经验很少。后来有人批评他，把他比作第一次走进酒吧的牧师，会把“酒吧社交聚会”当成“粗鲁喧闹的行为”。

但习惯采用这种模式的人并不仅限于张伯伦。哈利法克斯勋爵也深受其苦。哈利法克斯后来成为张伯伦的外交大臣，他是贵族出身，是伊顿公学和牛津大学的优等生。在两次世界大战期间，他担任印度

总督，曾与圣雄甘地进行精彩的谈判。他具备张伯伦所不具备的一切：世故、老练、知性且极具人格魅力；他极其笃信宗教，以至于丘吉尔称他为“神圣的狐狸”。

1937年秋，哈利法克斯去了柏林，在贝希特斯加登会见了希特勒。[5]哈利法克斯是英国统治圈中为数不多的与这位德国元首有过接触的人之一。他们的会面并不仅仅是没多少意义的外交接待。一开始，哈利法克斯还一度误以为希特勒是个男仆，他几乎把自己的外套递给了希特勒。在接下来的整整5个小时里，希特勒就是真正的希特勒了：不时地生闷气，大喊大叫，离题，谴责外界。他说共产主义不好，还说他非常讨厌新闻媒体。据当时的另一位英国外交官所说，哈利法克斯是带着一种“混杂着惊讶、厌恶和同情的心情”观看了希特勒的“演出”的。

哈利法克斯在德国待了5天。他还会见了希特勒的两位最高部长——赫尔曼·戈林和约瑟夫·戈培尔；出席了在德国的英国大使馆举行的晚宴，在那里接见了许多德国资深政客和商人。哈利法克斯回国后表示，这“完全是为了与德国领导层进行良好的接触”。这一点无可争议，因为这就是外交大臣的工作。通过与这些人当面接触，哈利法克斯难能可贵地了解了希特勒恃强凌弱、情绪反复无常的个性。但哈利法克斯的最终结论是什么呢？希特勒不想参战，愿意通过谈判达成和平。没有人认为哈利法克斯是个幼稚的人，但与希特勒会面后，他也像张伯伦一样被蒙蔽了。

与希特勒接触最多的英国外交官是英国驻德国大使内维尔·亨德森。他多次参加希特勒的集会并见到他，希特勒还给亨德森取了个绰号——“康乃馨男”，因为亨德森矮小精悍，西服的翻领上总是戴着一朵康乃馨。[6]1938年9月初，亨德森在参加了臭名昭著的纽伦堡集会之后，在发往伦敦的电报中写道，希特勒看起来如此反常，“他可能已经精神错乱”。亨德森没有落入希特勒的圈套，但是他认为希特勒会对

捷克斯洛伐克居心不良吗？不，他相信希特勒“和任何人一样痛恨战争”。[7]亨德森也完全看错了希特勒。[8]

张伯伦、哈利法克斯和亨德森的失察，并不属于前一章中第一个难题的情况。第一个难题说的是非常聪明的、专业的人士有些时候也无法理解和看穿骗局。此处我们说的是有些人会被希特勒欺骗而另一些人没有被他欺骗的情况。令人困惑的是，被欺骗了的人往往是那些你认为不会被他人欺骗的人，而那些看清了真相的人却恰恰是那些你认为会被他人欺骗的人。

例如，温斯顿·丘吉尔一直深信希特勒是彻头彻尾的奸诈小人，丘吉尔称张伯伦造访希特勒是“有史以来最愚蠢的事情”，但希特勒只是丘吉尔在纸质读物上读到过的一个人。张伯伦的内阁大臣之一达夫·库珀也有同样敏锐的眼光，他惊恐地听完张伯伦讲述他与希特勒会面的经过后，便向张伯伦政府辞职以示抗议。库珀认识希特勒吗？不。在英国外交部门的高层中，只有一人——在哈利法克斯之前担任外交部部长的安东尼·伊登——既见过希特勒，又看清了他的真实面目。[9]但其他人呢？他们要么对希特勒个人知之甚少却看清了他的本质，要么和他谈了几个小时却仍被他蒙在鼓里。[10]

当然，这也可能纯属巧合。也许出于某种私人的原因，张伯伦和他的同僚们不顾他们亲眼所见及亲耳所闻的种种迹象，就是铁了心要见到希特勒，才导致了认识上的错误。除了这种解释，我只能用前文中提到的人们在努力理解陌生人时所遵循的相同假设模式来说明一切了。

3

法官所罗门是个中年人，高个子、白头发，口音让人一听就知道他是地道的纽约布鲁克林区人。他曾在纽约州担任法官十多年。他既

不专横也不吓人，体贴入微，举止出奇地文雅。

一个星期四，对于他的法庭来说，这是典型的传讯繁忙的一天。被告都是在过去24小时内因涉嫌犯有某种罪行而被捕的人，他们刚刚还在拘留室，一夜未合眼，现在戴着手铐，一个接一个地被带进了法庭，在所罗门左边一道隔板后面的一条矮凳上坐下。每次开庭时，书记员都会交给所罗门一份被告的前科档案，然后所罗门便开始快速浏览档案，努力跟上进度。被告将直接站在所罗门面前，一边是他的律师，另一边是地区检察官，两位有时会交谈，这时所罗门会倾听。最后，他来做如下决定：是否要求被告交纳保释金；如果需要，应交纳多少保释金；这个完全陌生的人是否应该得到自由。

他后来说，最难判的案子是关于未成年犯罪的。比如，会出现16岁的少年被指控犯有重罪的情况。所罗门知道，如果他把保释金定得足够高，那个孩子最终就会被关在纽约臭名昭著的里克斯岛监狱的“笼子”里。所罗门尽可能小心翼翼地说道，在那里，基本上“每时每刻都有暴乱发生”。[11]当他抬头看向法庭，看到孩子的妈妈坐在旁听席上时，这样的案件对所罗门来说就会变得更加困难。他说：“我每天都会遇到这样的案子。”他开始练习冥想，因为他发现冥想能让自己感觉好受些。

日复一日，所罗门面对着内维尔·张伯伦和英国外交部门在1938年的秋天所面对的同样的问题：评估一个陌生人的内心世界。同张伯伦所想的类似，刑事司法系统认为，法官要先和被告见面，才能更好地做出这些困难的判决。

例如，那天下午晚些时候，所罗门审理了一位头发又稀又短的老年人的案件。老人穿着蓝色牛仔裤和瓜亚贝拉棉麻衬衫，只会说西班牙语。他被捕的原因是他被控对他女友6岁的孙子实施了“暴力行为”。“暴力行为”发生后，这个男孩马上把“暴力事件”告诉了他的父

亲。地方检察官要求老人交10万美元的保释金，但老人根本不可能有足够的资源筹集那么多钱。如果所罗门同意地方检察官的意见，那么这位老人就会直接被关进监狱。

而老人否认了对自己的一切指控。多年之前，他有两次前科，但都是轻罪。他有一份机械师的工作，如果进了监狱，他就会失去这份工作。他还有一个前妻和一个15岁的儿子需要养活。所以所罗门不得不考虑那个只有靠父亲的薪水才能活下去的15岁的孩子。而且，他当然也知道，6岁的孩子不是最可靠的证人。因此，所罗门无法确定，这起“暴力事件”究竟是一个大大的误解，还是某种邪恶罪行的冰山一角。换句话说，决定让身着瓜亚贝拉衬衫的这个老年男子逍遥法外，还是把他关进监狱直到审判，是一件极其困难的事情。为了帮助自己做出正确的决定，所罗门做了我们所有人在那种情况下都可能会做的事情：他直视着那个人的眼睛，试图看清他到底是什么样的人。这有用吗？还是说，法官必须面对内维尔·张伯伦所面对的同样的难题呢？

4

有一支研究团队就这个问题给出了最好的答案，该团队由三位顶级计算机科学家、哈佛大学的一位经济学家和芝加哥大学的一位保释专家组成。简便起见，我在后文用经济学家森德希尔·穆莱纳桑的名字将其称为穆莱纳桑团队。[12]他们将纽约市作为研究范围，收集了2008—2013年在纽约接受传讯听证的554689名被告的记录。其中，他们发现纽约法官释放的嫌疑人只有40多万名。

然后穆莱纳桑团队建立了一个人工智能系统，输入检察官在传讯案件中提供给法官的相同信息（被告的年龄和犯罪记录），指令计算机仔细审阅这554689个案件，并制作出自己要释放的40万个嫌疑人的名单。他们这样做是要进行人机比对：把法官的判决和计算机的判决进行比较，看谁做了最合理的决定。哪些人在保释期间犯的罪最少，

哪些人最有可能在审判日出庭。二者的结果其实不是很接近：与纽约市法官准予释放的40万人相比，电脑名单上的人在候审期间犯罪的可能性要低25%。在此次人机大赛中，计算机获胜了。[13]

我们再了解一下穆莱纳桑团队的机器的工作原理。它将1%的被告标记为“高风险”。这1%的人是电脑认为永远不应该在审判前被释放的。根据机器的计算，如果交保释放，这些高危人群中的一半以上会再次犯罪。然而，当法官审视这些被电脑判定是“坏家伙”的人时，法官根本不认为他们是危险的，便把其中的48.5%释放了！“被电脑计算程序标记为‘高风险’的许多被告被法官当作‘低风险’的人对待。”穆莱纳桑团队在一篇特别令人震撼的文章中总结道，“这种做法表明，法官们不仅设定了很高的拘留门槛，而且错误地认定了被告的危险等级……他们选择拘留的嫌疑人分布在机器预测的所有风险等级中。”换句话说：在法官准予保释的被告中，什么样的人都有。

我想你也会认为上述结果令人困惑。当法官做保释判决时，他们有被告人三方面的信息：被告的记录——他的年龄、前科、工作和居住地址，以及上次被保释时发生了什么；地区检察官和辩护律师的证词或在法庭上传达的任何信息；亲眼所见的证据——他们对眼前的被告的感觉。

然而，穆莱纳桑团队的电脑看不到被告，也听不到法庭上人们说的任何话，它只有被告的年龄和前科档案，只有法官所能得到的一小部分信息，但电脑却做出了更好的保释裁决。

在我的第二本书《眨眼之间》中，我讲述了一个管弦乐团有一次如何做出了更明智的招聘决定的故事：他们让应聘人员在屏幕后面试演，不让招聘委员会获取试演者的其他信息，这样有助于他们做出更好的判断。但那是因为观看某人演奏时获得的很多信息在很大程度上是与音乐效果并不相关的。比如，如果你要判断一个人是不是一位好

的小提琴手，知道这个人个头的高矮、相貌的丑俊、肤色的黑白并不会有什么好处。事实上，它可能只会引入偏见，使你更难得出正确的结论。

但当涉及保释决定时，法官所掌握的额外信息听起来应该很有用。早些时候，在所罗门审理的一个案件中，一个身穿篮球短裤和灰色T恤的年轻男子被控与人打架，然后用他偷来的信用卡买车。在申请保释时，地方检察官指出，他前两次被捕后，均未能按时出庭，这是一个严重的污点。但并不是所有的“未能按时出庭”都出于同样的原因。如果被告被通知错了出庭日期呢？如果他那天不去上班就会被辞退，所以他觉得不值得翘班出庭呢？如果他的孩子那天正在住院，确实需要他在身边陪护呢？这些信息都是被告的律师告诉法官的：她的当事人有很好的借口。电脑不知道这些信息，但法官知道。这些信息怎么可能没用呢？

同样地，所罗门说，在保释案件中，他最警惕的是“被指控有暴力犯罪的精神病人的案件”。这类案件是法官的噩梦。如果他们让精神病人保释，那个人可能会停止服药，然后继续犯下可怕的罪行。“结果可能会是他向警察开枪。”所罗门说。

他也许会驾车撞向一辆小型客车，造成一名孕妇和她的丈夫死亡；也许会伤害儿童；把人推向疾驶的地铁车头……伤害他人的性命。从每一个可能的角度来看，这都将是一种糟糕的情况……没有哪个法官想成为在这样的案件中做出准予保释决定的那个人。

被告的档案中会有关于这种情况的一些线索，如病历、住院史、被发现工作不称职的记录等。但其他的线索只有在被告出庭时才容易被法官发现。

所罗门说：“在法庭上，你还会听到有人抛出‘情绪不正常的人’这样的表述。”

这样的表述可能来自警察部门。警察会把他们带进来，交给你一封来自某家医院的医生的信。在被传讯之前，被告人刚在这家医院的精神科进行了检查……其他时候，这些信息会被记入地方检察官持有的关于被告的档案中。在法庭上，地方检察官会问被告问题……这也是我需要考虑的一个事实。

审理此类案件时，他会非常认真、仔细地观察被告。用他的话说，“去搜寻一些迹象”。

我会看被告是否目光呆滞，是否无法进行眼神交流。我指的是那些停止服药的成年人，而不是因为大脑额叶没有发育好而无法进行有效的眼神交流的小孩子……

穆莱纳桑的机器无法偷听到检察官关于“情绪不正常的人”的谈话，而且它无法看到那种能说明问题的目光呆滞的面部表情。这一事实应该是所罗门和其他法官的一大优势，应该有助于他们做出正确的判决。但出于某种原因，它没有带来帮助。

难题之二：为什么同陌生人见面会无助于我们认清他们到底是什么样的人，还不如不见面好呢?

5

1938年9月底，也就是内维尔·张伯伦第一次访问德国两星期后，他第三次也是最后一次访问了德国。会议在慕尼黑的纳粹党办公室——元首行馆举行。意大利首相贝尼托·墨索里尼和法国总理爱德华·达拉第也应邀出席了此次会议。四国首脑分别带着自己的助手在希特勒的私人书房里会了面。第二天早上，张伯伦问希特勒，两人能否再单独会面。此时，张伯伦已成竹在胸，觉得自己已经摸清了对手的底细。

当希特勒说他的野心仅限于捷克斯洛伐克时，张伯伦相信“希特勒先生说的是实话”，问题只剩下把这个承诺写成白纸黑字了。

希特勒把他带到他在摄政广场的公寓。张伯伦拿出自己早已写好的一份简单协议，问希特勒是否会签署该协议。当翻译人员把这些话翻译成德语时，“希特勒突然不停叫道：‘啊！是的！是的！’最后他说：‘是的，我一定会签署的。’”张伯伦在后来写给他妹妹的信中说道：“‘我们什么时候去？’我问。‘现在。’他说。我们马上走到写字台旁，分别在我带来的两份协议上签了名。”

那天下午，张伯伦飞回英国，人们像迎接凯旋的英雄似的欢迎了他。一群记者拥向他，他从胸前口袋里掏出自己的那份协议，一边向人群挥舞一边说：“今天早上我又和德国总理希特勒先生谈了话，这是我们签的协议，上面有他的名字，也有我的名字。”

然后他回到了位于唐宁街10号的首相官邸。

“我的好朋友们，这是有史以来我们第二次光荣地把和平从德国带回唐宁街。我相信这是我们整整一代人的和平。我们衷心感谢你们！”

人群欢呼起来。

“现在我请你们回家去，在你们的床上安心睡觉吧！”

1939年3月，希特勒入侵捷克斯洛伐克。他在与张伯伦签署协议后不到6个月，就撕毁了该协议。1939年9月1日，希特勒入侵波兰，第二次世界大战爆发了。

换句话说，我们发现：生活中有无法认清己方内奸的中情局官员，有无法认清犯罪嫌疑人的法官，还有无法看清敌手真实意图的首相。有人会纠结于对陌生人的第一印象；也有人与陌生人相处几个月后，还是觉得对方难以捉摸。有的人与他人首次见面会对对方心生疑

惑，有的人屡次同他人相见还是会对对方疑虑丛生。人们吃力地评估陌生人是否正直，艰难地分析陌生人的品性，疲于应付陌生人的意图。

真是一头雾水。

6

还有最后一件事。

请看下面的单词，在两处横线上填上字母。不用思考，快速完成。

GL_ _

这是一种被称作“补全单词”的练习。心理学家常用这种练习来测试譬如记忆力这样的能力。

我把GL_ _填成GLUM（忧郁的）这个词。你要记下它。下一个词是：

_ _TER

我填完后得到HATER（怀恨者）这个词，记下它。其余的词如下：

S_ _RE　STR_ _ _　B_ _T

P_ _N　GO_ _　PO _ _ _

TOU_ _　CHE_ _　BA_ _

ATT_ _ _　_ _OR　_RA_

BO_ _　SL_ _ _　_ _ _ EAT

FL_ _T　SC_ _ _

SL_T　_ _NNER

我由GLUM（忧郁的）和HATER（怀恨者）这两个词开始，做完后得到的一些词是：SCARE（恐惧）、ATTACK（攻击）、BORE（厌烦）、FLOUT（愚弄）、SLIT（撕裂）、CHEAT（欺骗）、TRAP（陷阱）和DEFEAT（失败）。这组词会给人一种病态、忧伤的感觉。但我却认为，这丝毫不能说明我的心理有些阴暗。相反，我不忧伤，我是个乐天派。我想，我之所以得到这样一组词，是因为第一个词GLUM突然出现在了我脑海里，我便就此继续下去了而已。

几年前，以艾米丽·普罗宁为首的一队心理学家找一组人做了同样的单词练习。普罗宁让那一组人填空，然后问了他们同样的问题：你认为你的选择说明了什么问题？例如，如果你把TOU_ _填成TOUCH（触摸），这是否意味着你和把TOU_ _填成TOUGH（困难）的人很不一样呢？被问的人和我持相同的观点，他们认为这只是些单词而已。

“我不同意用补全单词这种练习来衡量我的性格。”普罗宁的一个实验对象写道。小组里的其他人也都同意这种观点。

“这些被补全的单词似乎根本没有透露我太多的信息……这是随机完成的。”

“我补全的一些词的意思看起来与我看待事物的方式背道而驰，比如，我并不总是希望自己要变STRONG（强大），成为BEST（最好的）或一个WINNER（赢家）。”

“我真的不认为我填的词能过多地证明关于我本人的事情……它们是偶然事件的结果。”

“这说明不了什么……它们只是一些词。”

“我真的认为它们之间没有任何关系……这些单词都是随机的。”

“PAIN（疼痛）、ATTACK（攻击）和THREAT（威胁）这三个词看起来很相似，但我不知道它们反映了我的什么特点。”

但接下来的故事就有趣了。普罗宁把别人写完的单词给这组人看。写单词的人和这组评估的人互相是完全陌生的。然后普罗宁问了这组人同样的问题——你认为这些陌生人选择填完的单词说明了什么？普罗宁研究团队得到的答案让他们彻底改变了看法。

“他看起来不爱读书，因为（在我看来）人们会很自然地把B_ _K填成BOOK（书）。BEAK（鸟嘴）看起来挺随意，这或许表明了一种故意的注意力不集中。”

“我有一种感觉，写出这些词的人非常虚荣，但他基本是个好人。”

不要忘了，说这些话的人，正是刚才那些说这种单词练习根本没什么意义的人。

“这个人似乎很喜欢以目标为导向，常考虑竞争场景。”

“我有一种感觉，这个人可能常对自己的生活方式感到厌倦。此外，我认为他或她可能对与异性进行亲密接触感兴趣。这个人可能也喜欢玩游戏。”

那个说“这些被补全的单词似乎根本没有透露我太多的信息”的人却转变了对这类单词练习的看法，如此评价一个完全陌生的人：

“我觉得这个女孩来例假了……我还认为，根据她写的单词WHORE（妓女）、SLOT[与SLUT（荡妇）有些像]、CHEAT（欺骗），她觉得自己或某个人与他人有不正当的性关系。”

看别人写的单词的这组人不断给出类似的答案。他们对于自己已然陷入自相矛盾之中的事实似乎全然不知。

“我猜他写的单词和他个人是有关系的……他写了很多和金钱有关的词，还有BANK（银行）这个词，它们有很多相关性。”

“他似乎专注于竞争和取胜。这个人可能是位运动员，也可能是个很能争抢的人。”

“这个人似乎对他努力去做的事情有积极的态度。他的大多数词语，如WINNER（胜利者）、SCORE（得分）、GOAL（目标），都暗示了某种竞争性。这些词语与行话结合在一起，表明他在一定程度上具有运动员的竞争精神。”

如果研究小组看到了我写的那些词，他们可能会担心我的心灵有什么问题吧。

普罗宁称这种现象为“非对称洞察力错觉”。她写道：

坚信自己对别人的了解超过别人对自己的了解——认为我们自己具有别人所不具有的对别人的洞察力（却不认为别人具有我们自己所不具有的对我们自己的洞察力）——导致我们在本该倾听的时候却在诉说，本该耐心地听别人说他们如何坚信自己是被误解或被不公正地判决时却心不在焉。[14]

这是前两个难题的关键所在。中情局古巴分部的官员确信他们可以评估间谍的忠诚度。法官们对于看清被告是什么样的人总是感到胜券在握，于是花一两分钟就做了“权威”的判断。内维尔·张伯伦从未质疑他为避免战争而制订的大胆计划。如果希特勒的意图不为人知，那么他作为英国首相，就有责任去德国了解清楚。

我们认为自己通过蛛丝马迹就能看透别人的内心，于是我们不放过任何机会去评判陌生人。当然，我们不会对自己这样做，因为我们深信自己是微妙的、复杂的、神秘的，但陌生人却很容易被了解。

如果我能通过这本书让你相信一件事，那我希望是：陌生人不容易被了解。

---

[1] 关于张伯伦和希特勒的叙述来自许多出处，但主要来自大卫·费伯（David Faber）的精彩著作Munich, 1938: Appeasement and World War II (New York: Simon & Schuster, 2008), 第272—296页。“如此标新立异……大吃一惊”，第229页；“70%的英国人认为……为张伯伦的健康干杯”，第284—285页；“在赫斯顿机场，他迫不及待……大家都欢呼雀跃”，第296页；“没在德国元首身上看到任何‘疯狂的迹象’……一定限度的反对”，第302页；“把‘酒吧社交聚会’当成‘粗鲁喧闹的行为’，”第300页；“混杂着惊讶、厌恶和同情的心情”，第40页。费伯引用了英国外交官伊冯·柯克帕特里克（Ivone Kirkpatrick）在回忆录《圈儿内》[The Inner Circle (London: Macmillan& Company, 1959)]中对此事的描述，第97页；引用了书中《精神错乱的边缘》（“borderline into insanity”）一文，第257页。

[2] 唯一的例外是加拿大总理威廉·莱昂·麦肯齐·金。他在1937年会见了希特勒。他喜欢希特勒，把希特勒比作圣女贞德。（注：关于脚注中加拿大总理威廉·莱昂·麦肯齐·金对希特勒的欣赏，参见W. L. Mackenzie King’s Diary, June 29, 1937, National Archives of Canada, MG 26 J Series 13, https://www.junobeach.org/canada-in-wwii/articles/aggression-andimpunity/w-l-mackenzie-kings-diary-june-29-1937/.）

[3] Diana Mosley, A Life of Contrasts: The Autobiography of Diana Mosley(London: Gibson Square, 2002), p.124.

[4] 内维尔·张伯伦写给艾达·张伯伦的信，1938年9月19日，罗伯特·赛尔夫主编，The Neville Chamberlain Diary Letters: Volume Four: The Downing Street Years, 1934—1940 (Aldershot, UK: Ashgate, 2005)，第346页；“简而言之……可以信赖的人”，第348页；“当我看到希特勒的时候……才做的事情”和“希特勒突然不停叫道……在我带来的两份协议上签了名”，内维尔·张伯伦写给希尔达·张伯伦的信，1938年10月2日，第350页。

[5] 关于哈利法克斯的柏林之行，参见Lois G.Schwoerer, “Lord Halifax’s Visit to Germany: November 1937,” The Historian 32, no.3 (May1970): 353—375。

[6] Peter Neville, Hitler and Appeasement: The British Attempt to Prevent the Second World War (London and New York:Hambledon Continuum, 2006), p.150.

[7] Abraham Ascher, Was Hitler a Riddle? Western Democracies and National Socialism (Stanford: Stanford University Press, 2012), p.73.

[8] 亨德森更了解的纳粹官员是希特勒的副手戈林。亨德森和戈林一起去参加过单身聚会，两人交谈了很长时间。亨德森确信，戈林也想要和平，尽管他有吓人的纳粹外表，但他其实是一个正派的人。就在战争爆发时，亨德森还在其关于柏林的回忆录中写道，戈林“热爱动物和孩子。在他还没有自己的孩子时，卡琳宫（戈林为了纪念病逝的第一任妻子卡琳，建造的一座以卡琳的名字命名的普鲁士风格的豪华庭园）的顶层就有一间巨大的游戏室，里面装着当时的孩子们心爱的机械玩具。在过去，没有什么能比他去那里和孩子们一起玩更使他高兴的了。诚然，这些玩具可能包括向毫无防御能力的城镇或村庄投掷重型炸弹的飞机模型。但是，当我在这个问题上责备他时，他说，按照纳粹的生活观念，教孩子过分文明或容易动感情都是不对的”（如果你对此感到惊讶，那么想想纳粹主义的真正含义，就不难理解：他们想要培养孩子残酷的性格）。（注：Sir Nevile Henderson, Failure of a Mission: Berlin 1937—1939 (New York: G. P. Putnam and Sons, 1940), p.82.）

[9] 参见D.R.Thorpe, The Life and Times of Anthony Eden, First Earl of Avon,1897—1997 (New York: Random House, 2003)。

[10] 我认为这是有一定道理的：一方面，你需要先接触诈骗者，才能上当受骗；另一方面，被希特勒愚弄的都是聪明人，他们在国际事务中经验丰富，双方的会面充满了猜疑。为什么他们没能利用面对面会晤得到的关于希特勒的额外信息更好地认清希特勒呢？参见费伯的《慕尼黑1938》(Munich,1938)第285、302、351页；张伯伦第三次也是最后一次访问了德国，第414页；“希特勒先生说的是实话”，第302页；“今天早上……也有我的名字”，第4页；“在你们的床上安心睡觉吧”，第6—7页。

[11] 法律已经修改了。现在，被告必须年满18岁才会被送去里克斯岛监狱。

[12] 关于森德希尔·穆莱纳桑的研究，参见Jon Kleinberg et al., “Human Decisions and Machine Predictions,” NBER Working Paper 23180, February 2017；以及Kleinberg et al., “Human Decisions and Machine Predictions,”The Quarterly Journal of Economics 133, no.1 (February 2018): 237—293。

[13] 关于40万个被告的对比名单中的两个技术问题：其一，当穆莱纳桑说，电脑名单上的被告比法官名单上的少犯了25%的罪行时，他把未能按时出庭也视为一种犯罪；其二，我确定你想知道，穆莱纳桑为何能如此确定地计算出，在审前释放期间，被告会不会最终犯罪。这并不是因为他有能预知未来的水晶球，而是他根据高度复杂的统计分析做出的估算。以下是这种分析的简单示例。纽约市的法官们会轮流举行保释听证会，被告基本上是被随机分配给他们审理的。纽约的法官们（和所有司法管辖区的法官一样）在释放某人的可能性或

设定保释金额的多少这两个方面存在显著差异。有些法官非常宽容，有些法官则十分严格。想象一下，一群严厉的法官庭审了1000个被告，释放了其中的25%；另一组宽容的法官庭审了在各方面都与上述1000个被告相当的1000个被告，却释放了其中的75%。通过比较每组被释放的被告的犯罪率，你可以了解到，有多少无辜的人被严厉的法官监禁，又有多少危险分子被宽容的法官释放。这种估算反过来又可以应用于机器的预测。当机器对1000个被告做出判决时，人们会发现它做得比严格的法官和宽容的法官分别好多少。这听起来非常复杂，但这是一种行之有效的方法。更完整的解释，参见穆莱纳桑的论文。

[14] Emily Pronin et al., “You Don’t Know Me, But I Know You: The Illusion of Asymmetric Insight,” Journal of Personality and Social Psychology 81, no.4(2001): 639—656, APA PsychNET.

我引用了普罗宁的部分结论，但是那整个段落都值得我们思考：

坚信自己对别人的了解超过别人对自己的了解——认为我们自己具有别人所不具有的对别人的洞察力（却不认为别人具有我们自己所不具有的对我们自己的洞察力）—导致我们在本该倾听的时候却在诉说，本该耐心地听别人说他们如何坚信自己是被误解或被不公正地判决时却心不在焉。同样的信念会使我们认为，他人不懂我们自己的想法、感受、动机和对事件的理解，从而使我们不愿意接受其他人的建议。但我们又太愿意在不了解他人的想法、感受、动机和对事件的理解的情况下，根据我们对他们既往行为的看法，为他人提供建议。事实上，有的信息交流，特别是仔细的、尊重的倾听，可以大大减少人际和群体冲突所带来的挫折感和怨恨情绪，而上述偏见可能会是这种好的信息交流的障碍。

这是明智的看法。

默认真实

我们会“默认真实”：我们常用的假设是，与我们打交道的人是诚实的。只有当事件明确地变得和我们最初的假设相反时，我们才会走出“默认真实”模式。

换句话说，我们不会像头脑清醒的科学家那样，在得出结论之前，慢慢地搜集证据来证明某件事的真伪。我们的步骤恰恰相反，我们从相信开始，只有当怀疑和疑虑上升到无法被解释的程度时，我们才停止相信。

第3章 触发器

古巴女王

1

来看看另一个古巴间谍的故事。

20世纪90年代初，成千上万的古巴人开始背叛、逃离菲德尔·卡斯特罗。他们用轮胎的内胎、金属鼓、木门和其他一些零散的部件拼凑成一艘艘粗制滥造的船只，孤注一掷，穿越90英里[1]宽的佛罗里达海峡，逃到美国。据估计，在途中死亡的多达24000人。西方国家有些人称此为“一场人权灾难”。作为人道主义回应，一群定居美国的古巴移民于迈阿密成立了“兄弟救援队”，他们使用由塞斯纳飞机公司生产的单引擎飞机，组建了一支临时飞行队，在佛罗里达海峡上空飞行，搜寻海上的难民，并用无线电向海岸警卫队报告难民的位置。此举挽救了数千人的生命，他们也因此成了英雄。

随着时间的流逝，这些移民的野心越来越大。他们开始飞入古巴领空，向哈瓦那投放传单，教唆古巴人民起来反抗卡斯特罗政权。已经因为难民的外逃而感到耻辱的古巴政府对此感到非常气愤。1996年2月24日，局势紧张到了极点。那天下午，当三架“兄弟救援队”的飞机飞过佛罗里达海峡接近古巴的海岸线时，古巴空军的两架米格战斗机从空中击落了“兄弟救援队”的两架飞机，被击落飞机上的4人全部死亡。

外界对此次袭击的反应非常迅速。联合国安全理事会通过了一项谴责古巴政府的决议；克林顿总统非常严肃地举行了记者招待会；迈阿密的古巴移民变得异常愤怒。人们认为，这两架飞机是在国际空域被击落的，这一举动相当于战争行为。古巴飞行员之间的无线电对话被透露给了媒体：

“我们击中了他们，哈哈，我们击中了他们。”

“我们击退了他们，哈哈。”

“我们打了他们。”

“笨蛋。”

“记下我们击中他们的地方。”

“这下他们不能再惹是生非了。”

然后，在其中一架米格战斗机瞄准第二架塞斯纳飞机之后，有这样的声音：

“要么回国，要么去死，你们这些浑蛋。”[2]

就在朝野议论纷纷之时，一位名叫尤金·卡罗尔的美国退役海军上将的出现使事情突然发生了变化。卡罗尔曾是拥有7000件武器支配权的驻欧美军总指挥，他是一个在华盛顿很有影响力的人物。他接受了CNN[3]的采访，说就在“兄弟救援队”的飞机被击落之前，他和一小群军事分析人士会见了古巴高级官员。[4]

CNN：将军，您能告诉我您去古巴时发生了什么事吗？您和谁进行了会谈？他们告诉了您什么？

卡罗尔：古巴国防部的人接待了我们。有罗萨莱斯·德尔·托罗将军……我们四处看了看，考察了古巴的基地、学校、部分已建设完成的核电站等。在与罗萨莱斯·德尔·托罗将军和他的工作人员进行的长谈中，他们提出了关于美国飞机——不是政府的飞机，而是迈阿密的私人飞机——飞越古巴领空的问题。他们问我们："如果我们击落其中的一架，会怎么样呢？你知道，我们是有能力击落的。"

卡罗尔将古巴东道主提出的这个问题解读为一种赤裸裸的警告。采访继续：

CNN：您回国后，把这些信息传达给了谁？

卡罗尔：我们马上开会讨论了这种情况……参会人员包括美国国务院和美国国防情报局的成员。

美国国防情报局是美国政府对外情报机构"三驾马车"中的第三个机构，另外两个机构分别是美国中情局和美国国家安全局。如果卡罗尔与美国国务院和美国国防情报局的人见过面，这就意味着他已向美国政府的最高层传达了古巴的警告。那么，美国国务院和美国国防情报局是否认真对待了这些警告呢？他们是否介入并阻止了"兄弟救援队"继续鲁莽地入侵古巴领空呢？显然没有。[5]

卡罗尔的言论在华盛顿特区政界引起了反响——这是一个令人尴尬的发现：卡罗尔于2月23日向美国国务院和美国国防情报局发出了警告，2月24日就发生了古巴击落美机事件。[6]也就是说，在此次古巴击落美机事件的前一天，一位知名的华盛顿内部人士已经会见了美国官员，明确警告过他们，古巴已经对"兄弟救援队"失去了耐心，而当局却没有理会他的警告，由此造成了第二天机毁人亡的危机事件。开始时，人们痛恨古巴的暴行，而现在情况变成了人们谴责美国外交部门的失职。[7]

CNN：但是救援队的飞机只是些没有武装的民用飞机。关于这一点，他们又是怎么说的呢？

卡罗尔重复了他在哈瓦那被告知的事情。

卡罗尔：这是个非常敏感的问题。但问题在于：他们飞行的位置是哪里？他们在干什么？我给你打个比方。假设有飞机从墨西哥飞来，飞过圣地亚哥，来到我们的领空，扔下传单，煽动人们反对加州州长威尔逊。在我们警告他们不要飞越领空之后，我们还能容忍多久？

菲德尔·卡斯特罗没有被CNN邀请为自己辩护，他也不需要——这位海军上将（卡罗尔）已经为他辩护得很好了。

2

针对我们为什么会被陌生人欺骗这个问题，心理学家蒂姆·莱文和社会科学领域的任何一名研究者一样，进行了很多思考。本书接下来的三章将介绍心理学家莱文的观点。其中，第3章介绍了1996年美国和古巴之间危机的后果；第4章通过伯纳德·麦道夫——史上最大庞氏骗局制造者的故事来分析莱文的理论；第5章详细探讨了宾夕法尼亚州立大学足球教练杰里·桑达斯基被判“性虐待”的奇怪案件。

你有没有觉得卡罗尔将军和古巴击落美机事件有些古怪？这里面的巧合太多了。

（1）古巴计划袭击在国际空域飞行的美国飞机，蓄意谋杀美国公民。

（2）就在袭击发生的前一天，一位著名的军方内部人士在简报会上向美国官员发出了严厉警告：古巴可能会进行此次袭击。

（3）令人感到意外的是，在袭击发生后的第二天，这位军方内部人士就可以通过世界上最有名的新闻网站对古巴的情况发表看法。

这三个事件的时间安排得太完美了，不是吗？如果你来自一家想要平息一件非常有争议的事情所带来的负面影响的公关公司，那么你这样安排事件是理所当然的——让一个表面上看起来中立的专家马上出现在公众视野中说："我警告过他们！"

以上是一位名叫雷格·布朗的军事反情报分析师在事件发生后几天里所想到的。布朗曾在美国国防情报局拉丁美洲分部工作，他的工作是了解古巴情报机构试图影响美国军事行动的方式。换句话说，就是警惕那些我们其他人容易忽视的种种细微差别、微妙之处及一些难以解释的巧合。布朗无法摆脱这样一种感觉：古巴以某种方式策划了整个危机。

不出布朗所料，结果证明，古巴在"兄弟救援队"内部有消息来源——飞行员胡安·巴勃罗·罗克。袭击前一天，他在迈阿密救援队消失，又在哈瓦那卡斯特罗的身边露面。很明显，罗克告诉了他的上司卡斯特罗"兄弟救援队"在24日的计划。这让布朗很难相信卡罗尔是随机地将简报会的日期选在了23日这一天。为了获得最大的公关利益，古巴方面希望美国人提前一天得到警告，不是吗？这样的话，美国国务院和美国国防情报局就不能说那个警告是含糊不清的，也不能说警告是很久以前的事，从而摆脱干系。飞行员从迈阿密起飞的那天，卡罗尔早已警告美国政府官员。

那么，是谁组织召开了卡罗尔的简报会呢？谁选的2月23日？布朗想知道这些。做了一番仔细搜查后，他想出的名字吓了他一跳：他在美国国防情报局的一位同事，一位名叫安娜·贝伦·蒙特斯的古巴问题专家。蒙特斯可是一位罩着明星般光环的人物：曾多次晋升和获得荣誉、奖金和特殊职业机会；在人们对她的评价中处处可见溢美之词；她是从美国司法部转到美国国防情报局工作的，在她的推荐信中，以

前的上司说她是他遇到的最好的情报局人选；她曾经获得美国中情局局长乔治·特纳特颁发的奖章；她在美国情报机构的代号为“古巴女王”[8]。

时间一周一周地过去，布朗感到越来越痛苦。以这种半偏执的猜测为基础，指责一位同事背叛了国家，尤其当这位同事还是蒙特斯这样身居高位的人物时，布朗是在冒天下之大不韪。最后，布朗还是下定了决心，把自己的怀疑告诉了美国国防情报局的一位名叫斯科特·卡迈克尔的反情报官员。

“他过来找我了，午间休息时我们在附近散了一会儿步。”卡迈克尔在回忆他与雷格·布朗的第一次会面时说，“他甚至没提蒙特斯的事。我的意思是，大部分时间里我都在听他不知所措地一边搓手一边说：‘哦，上帝。我不想做错事。’”

卡迈克尔鼓励他畅所欲言，慢慢地，布朗说出了自己的心里话。每个在美国情报机构古巴分部工作的人都还记得弗洛伦蒂诺·阿斯皮拉加透露的重磅消息，都很清楚古巴间谍确实技艺高超。对此，布朗也有自己的证据。20世纪80年代末，他曾写了一份报告，详细描述了古巴高级官员参与国际毒品走私的情况。卡迈克尔说：“他指认了直接参与此事的具体的古巴高级官员，并提供了包括航班、飞行日期、时间、地点、谁对谁做了什么等这样的具体细节。可以说，他清清楚楚地说明了事情的全部。”然而，就在这份报告被公布的前几天，古巴特工围捕了布朗在调查中提到的每一个人，处决了其中的一些人，并公开否认自己参与此次走私事件。“布朗当时说：‘怎么回事？有人泄密了。’”

这让布朗变得越发多疑。1994年，两名负责古巴情报工作的官员的叛逃，进一步说明了类似问题：古巴有潜伏在美国情报部门高层的

卧底。布朗对卡迈克尔说，既然这样，他该怎么想呢？难道他没有理由去怀疑吗?

然后他告诉了卡迈克尔发生在古巴击落美机事件危机期间的另一件事。当时，蒙特斯在美国国防情报局位于华盛顿特区阿纳卡斯蒂亚地区的波林空军基地的办公室工作。飞机被击落后，她被叫到五角大楼——如果你是美国政府中古巴问题的主要专家之一的话，同样地，你也需要到场。古巴击落美机事件发生的那天是星期六。第二天晚上，布朗碰巧打电话找蒙特斯。

卡迈克尔说："他说有个女人接了电话，告诉他安娜已经走了。"当天早些时候，蒙特斯接到一个电话，之后她变得焦躁不安，然后她跟战况室的每个人说她累了，如果没什么事的话，她就先回家了。

蒙特斯的离开让雷格·布朗非常怀疑。他甚至无法相信蒙特斯居然回家了，因为这与我们的惯常做法太不相符了。每个人都知道，当危机发生时，你会被叫到战况室开会，因为你需要用你的专业知识参与决策过程。如果你在五角大楼工作，那么在你被解雇之前，你都得随叫随到，这是尽人皆知的纪律。假设朝鲜突然向旧金山发射了一枚导弹，五角大楼的人因此把你叫来，你不能因为又累又饿就可以自行决定离开。然而她却离开了。雷格感到困惑："这到底是为什么？"

在雷格·布朗看来，如果蒙特斯真的在为古巴工作，古巴方面会迫不及待地想得到她掌握的情报，想知道五角大楼战况室里发生的一切。她那天晚上有没有和她的古巴上级会面呢？一切都有点儿牵强附会，这就是布朗感到如此矛盾的原因。但是他知道：美国国防情报局里有古巴间谍。而这个女人身为古巴问题专家，却在接了一个私人电话后，在重要会议上脱身而去——那次会议可是商讨如何应对当代人认为的最重大的危机的会议。最重要的是，是不是她特意安排了卡罗

尔将军在2月23日的那场简报会，极为巧妙地把古巴威胁击落美机的警告传达给了美国政府呢?

布朗告诉卡迈克尔，古巴人多年来一直想要击落一架“兄弟救援队”的飞机。但他们没有这么做，因为他们知道那将是多么大的挑衅。它可能会成为美国推翻菲德尔·卡斯特罗或对古巴发动入侵的借口。对古巴人来说，这是不值得的，除非他们能想办法让舆论对自己有利。

他发现，安娜不只是卡罗尔简报会的与会者之一，还是会议的组织者。然后他说：“天啊，我在看古巴反情报影响行动人员如何编造故事，而安娜就是那个安排政府官员同卡罗尔将军会面的人。这到底是怎么回事？”

时间一个月一个月地过去，布朗一直坚持着自己的怀疑。最后，卡迈克尔取出了蒙特斯的档案后发现，她已经非常顺利地通过了最近的测谎。她没有秘密酗酒的问题，也没有无法解释的银行存款，总之没有任何可疑的迹象。卡迈克尔说：“看了她的安全档案和人事档案后，我想，雷格错得太离谱了。这个女人太优秀了，优秀得让人感觉她将会成为美国国防情报局的下一任局长。”但他知道，为了证明对蒙特斯的基于猜测的调查是合理的，他必须做到一丝不苟。他说，雷格·布朗正在“崩溃”。他必须以这样或那样的方式来回应布朗的怀疑，用他的话说，就是“利用所有可用的材料来消除一切疑点”，因为如果蒙特斯被怀疑的消息被传出去，“我知道我将面临一场狗屎风暴”。

卡迈克尔把蒙特斯叫到他们在波林的一间会议室里会面。她身材苗条，美丽动人，留着短发，看起来非常聪明，目光犀利，带有一种几近严厉的神情。卡迈克尔心想，这个女人不寻常。“她就坐在我旁边，离我差不多这么远，”——他双手分开三英尺的距离——“和我坐在桌子的同一边，跷起二郎腿。我不觉得她是故意这么做的，她可能只是想坐得舒服些。但我恰巧是一个‘腿控’，她不可能知道我喜欢注意女性的腿。我往下瞥了一眼。”

他问了她关于卡罗尔将军简报会的事。她回答说这根本不是她的主意，是她认识的美国国防情报局的一个人的儿子陪同卡罗尔去的古巴。后来她接到了一通电话。

她说：“我认识他爸爸，他爸爸打电话告诉我：‘嘿，如果你想要最新的关于古巴的独家新闻的话，你应该去见见卡罗尔上将。’所以我就给海军上将卡罗尔打了电话。我们查看了各自的日程表，发现2月23日是大家的时间都方便的日期，便决定在那天会面了。如此而已。”

结果，卡迈克尔认识蒙特斯所说的美国国防情报局的那个人。他告诉她，他要给那个人打电话来证实她的话。她说：“请便。”

他问她在战况室接的电话是怎么回事。她说她不记得接到过电话。在卡迈克尔看来，她还是很诚实的，毕竟当时是9个月前高度紧张而又忙碌的一天。“你提前离开战况室是怎么回事？”

她说：“是的，我确实离开了。”她没有否认，马上就承认了这一点。这可能有点儿可疑。“是的，那天我确实离开得很早。”她说，“你知道，那天是星期天，自助餐厅都关门了。我是一个对食物非常挑剔的人，我有过敏症，所以我不吃自动售货机里卖的东西。我早上6点左右到的战况室，大概待到……晚上8点才离开。我快饿死了。在战况室，我也没什么事可做，他们并不真正需要我，所以我决定离开，回家吃点儿东西。”[9]这番话听起来真实可靠，也确实是实话。

面谈结束后，卡迈克尔开始反复思考她的回答。简报会的日期确实看起来像是巧合。她朋友的儿子也确实和卡罗尔一起去了古巴。

这是我了解到的，是的，她确实有过敏症，不吃自动售货机里卖的食物；她对吃的东西非常挑剔。我想，她在五角大楼的那天是星期日，那天我也在，自助餐厅确实没开门。她忙了一整天都没吃东西，所以很早就回家了。我想：“嗯，有点儿道理。”

我从面谈中得到了什么有用的信息吗？什么都没有。

卡迈克尔告诉雷格·布朗不要担心，他自己也把注意力转向了其他事情。安娜·蒙特斯则回到她的办公室照常工作。经历了不愉快的怀疑和调查，大家却能不念旧恶，一如既往。直到5年后，2001年的一天，人们发现，蒙特斯每天晚上回家后，都会把当天在工作中得到的所有事实和见解打成文字，发送给她在哈瓦那的上级。

从加入美国国防情报局的那天起，蒙特斯就是一名古巴间谍。

3

在经典的间谍小说中，秘密特工往往会被描绘得狡猾奸诈。大家被敌人的聪明才智蒙蔽了，这是许多中情局内部人士对弗洛伦蒂诺·阿斯皮拉加爆料的解释：卡斯特罗是一个天才，他的特工都是出色的演员。然而，事实上，最危险的间谍很少像魔鬼一般难以对付，比如，奥尔德里奇·埃姆斯可能是美国历史上最具破坏性的叛国者，他就业绩平平，酗酒成性，甚至从未试图隐瞒他因帮苏联从事间谍活动而获得的全部钱财。

安娜·蒙特斯也好不到哪儿去。就在她被捕之前，美国国防情报局发现了她用来向哈瓦那发送电报的密码……竟然是在她的钱包里发现的，同时被发现的还有她藏在公寓壁橱内鞋盒里的一台无线电短波收音机。

见证了阿斯皮拉加揭露古巴间谍灾难的中情局古巴问题专家布莱恩·拉特尔很了解蒙特斯。

拉特尔回忆道："当我还是国家情报官员时，在我召集的会议上，她常常坐在我的对面。"她并不圆滑老练或八面玲珑。他知道她在圈内享有盛誉的事实，但在他看来，她总是有点儿古怪。

我会试着让她发言，她却总是给我一些奇怪的反应……在我召集的会议上，有时我会试图让她就一些问题说说自己的看法，比如，我会问她："你认为菲德尔这样做的动机是什么？"现在回想起来，这时她会像被车灯照着的小鹿一样逡巡不前，吞吞吐吐，语无伦次。同时她的身体也会做出某种反应，以至于我认为："哦，她真是一个糟糕的分析家，她很紧张，她不知道该说什么。"

他说，有一年，蒙特斯被准予参与中情局一个杰出的分析师项目，它是全美国政府的情报人员都可以参与的调研休假项目。猜猜她要求去哪儿？当然是古巴。

"她是在这个项目的资助下去古巴的。你能想象吗？"拉特尔说。如果你是一名试图隐藏自己意图的古巴间谍，你会要求去哈瓦那参加公费研休吗？这是20多年前发生的事了，但拉特尔说起来时，还会为蒙特斯当时表现出来的无所顾忌而感到震惊。

她以中情局高级情报分析员的身份去了古巴。当然，古巴方面很高兴她回国，尤其高兴的是费用还是由我们出的。我肯定他们进行了各种秘密谍报技术训练。我想——我无法证明，但我很确定——菲德尔接见了她。菲德尔喜欢接见他的情报特工骨干，鼓励他们，祝贺他们，和他们一起庆祝对抗中情局所取得的胜利。

蒙特斯回到五角大楼的时候，写了一篇研究报告。在报告中，她甚至没有刻意隐藏自己的偏见。

中情局的上司在阅读她的报告时，应该能因发现她的诸多可疑迹象而警觉，因为她在报告中讲的关于古巴军队的情况根本说不通，除非她是从古巴的角度来看问题的。

但有人发现那些可疑迹象吗？拉特尔说，他从来没有怀疑过蒙特斯是间谍。他说："有一些级别和我相同或相近的中情局官员认为，她

是局里最好的古巴问题分析专家。”听了这些，他也就不再怀疑她了。“我从不信任她，但我没能找出合理的不信任她的原因，这是我最大的遗憾之一。我确信她是个糟糕的古巴问题分析专家——她的确糟糕，因为她不是为我们工作的，她为菲德尔工作。但我从来没有把这些方面联系起来。”

其他人也没有这样联系过。蒙特斯有个弟弟叫提托，他是联邦调查局的特工。关于姐姐的事情，他全然不知。蒙特斯的姐姐也是一名联邦调查局特工，她在揭露迈阿密的一个古巴间谍组织中发挥了关键作用，但她却也被妹妹蒙在鼓里。蒙特斯的男朋友也在五角大楼工作，信不信由你，他的专长是拉美情报，他的工作是同像他女朋友那样的间谍做斗争，而他竟也对蒙特斯的间谍身份一无所知。蒙特斯最终被捕时，她所在部门的负责人把同事们叫到一起，在公布了这则消息后，大家都不敢相信，竟都哭了起来。最后，美国国防情报局不得不请来一队心理学家对大家进行现场心理干预。她的上司听闻此讯也悲痛欲绝。他们谁也不曾把蒙特斯的行为同间谍活动联系起来。她办公室的小隔间的隔板上贴着莎士比亚的《亨利五世》中的一句话，就贴在与她的眼睛同高的位置——全世界的人都看得到。

凭着他们做梦都想不到的侦听，

国王能够知道他们脑中的一切。

或者，说得更直白一点儿：“古巴女王”用她周围的人做梦也想不到的方式，记录下了美国人想干的所有事情。

之所以会出现我们无法识别间谍的问题，不是因为他们有什么过人之处，而是因为我们出了问题。

4

在心理学家蒂姆·莱文的职业生涯中，他做过数百个类似的简单实验。他邀请学生到他的实验室，进行一个百科知识智力小测验，问他们“亚洲最高的山是什么山”等类似的问题。他们如果答对了问题，就能获得现金奖励。[10]

为了帮助被试得到理想的测验成绩，莱文给他们都安排了一个“搭档”，这个“搭档”是他们从未见过的人。接受测验的学生并不知道，他们的这位“搭档”是为莱文工作的。测试时，房间里有位叫雷切尔的老师负责监考。考试进行到一半时，雷切尔会突然被叫离考场。然后，精心编排的演出开始了。那位“搭档”说：“我不知道你怎么想，但是我想要那笔钱。”然后，他指着放在桌面上一个显眼位置的信封说：“我想答案就在那里。”莱文解释说：“是否作弊取决于他们自己。”在大约30%的情况下，他们会选择作弊。“然后，”莱文继续说道，“我们会在面谈的时候问他们‘你作弊了吗？’”

世界上研究人类欺骗行为的学者不计其数。关于我们为什么撒谎及如何识破这些谎言的理论，比关于肯尼迪遇刺的还要多。在这个热门领域，莱文的成就非凡。他仔细地构建了自成一体的关于欺骗的理论。[11]该理论的核心正是他对上述小测验进行研究获得的结论。

在亚拉巴马大学伯明翰分校莱文的办公室里，我们观看了十几段他们在测验后访谈被试的录像。[12]其中有一段非常典型，主角是一个有点儿心不在焉的年轻人。我们就叫他菲利普吧。

采访者：好，咱们开始……你之前玩过智力小测验游戏吗?

菲利普：玩得不多，但我玩过。

采访者：在当前的测验中，你觉得那些问题难吗?

菲利普：是的，有些问题难。我当时想："啊，怎么还有这么难的问题。"

采访者：如果把难度分成10个等级，1级最容易，10级最难，那你认为此次测验的等级是几级?

菲利普：我觉得是8级。

采访者：8级。是的，有些问题确实刁钻。

然后采访者告诉菲利普，他和"搭档"的成绩很好。采访者问菲利普为什么能得到这么好的成绩。

菲利普：这是合作的结果。

采访者：合作?

菲利普：是的。

采访者：好的。那么请问，我把雷切尔叫出去了一会儿。她不在考场时，你作弊了吗?

菲利普：我想想。没有。

菲利普咕哝着回答道，然后转移了目光

采访者：你说的是实话吗?

菲利普：是的。

采访者：好。如果我采访你的搭档，也问问她这个问题，你觉得她会说什么?

这时录像中出现了一种令人不安的沉默，就好像这个学生在努力把情况讲清楚一样。莱文说：“他显然在进行一番思想斗争。”

菲利普：她会说没有作弊。

采访者：没作弊？

菲利普：是的。

采访者：好。我们需要你回答的就是这些。

菲利普说的是实话吗？莱文让数百人看了菲利普的录像，几乎每个观众都能正确地判断出菲利普作弊了。菲利普参加测试时的“搭档”证实了其作弊行为。她告诉莱文，雷切尔离开房间的时候，菲利普看了信封里的答案。在上述采访中，菲利普撒了谎，这是显而易见的。莱文对此也早有觉察，说：“他的语气不坚定。”

我也有同样的感觉。事实上，当菲利普被问“你作弊了吗”，他回答“我想想。没有”时，我忍不住喊：“哦，他真差劲。”菲利普当时将目光转向了别处，这说明他很紧张，他无法镇定自若。其实，当采访者接着问“你说的是实话吗”时，菲利普停顿了一会儿，似乎他得先想一想才能回答这个问题。

菲利普是容易被辨别的。但我们看的录像越多，我们就越难辨别当事人是不是说了假话。其中有一段对另一个人采访的录像。我们叫他卢卡斯吧。他相貌英俊，能言善辩，相当自信。

采访者：我得问一下，当雷切尔离开房间的时候，你有没有作弊？

卢卡斯：没有。

采访者：没有？你说的是实话吗？

卢卡斯：是的，我在说实话。

采访者：当我采访你的搭档，问她同样的问题时，你觉得她会怎么回答？

卢卡斯：跟我一样

莱文说："大家都相信他。"我也相信他。但卢卡斯在撒谎。

我和莱文花了大半个上午看这些录像。最后，我还是准备认输，因为我发现自己真的不知道如何才能正确地认清他人。

莱文研究的目标是试图解决人类心理学中最大的难题之一：为什么我们在识别谎言方面如此糟糕？你可能会认为我们在这方面能做得很好。而且，如果人类能知道自己什么时候被欺骗了，那将是非常有用的。长达数百万年的进化本该偏袒一下人类，使其具备识别细微欺骗迹象的能力，但它却没有。

在莱文的一次实验中，他把他的录像分成了两部分：录的分别是22个撒谎者和22个说真话的人。[13]然后一些被试被要求看完这44个人的录像，辨认出说谎者。实验结果显示，人们能辨认出说谎者的平均正确率是56%。其他心理学家也做过类似的实验，他们的平均正确率是多少呢？54%。几乎每个人在辨认说谎者方面都是糟糕的：警察、法官、心理学家，甚至在国外负责大型间谍网络的中情局官员。为什么会这样？[14]

蒂姆·莱文的答案是被简称为TDT的"默认真实"理论[15]。

莱文的论证始于他的一个研究生朴善熙提出的见解。研究初期，莱文和同行一样，困惑于为什么我们那么不擅长去做按理说应该擅长

的事情。

莱文说："朴善熙的第一个重大发现是，54%的准确率是正确辨别真话和谎言的平均值。换个角度来看，你就会有完全不同的发现……可以观察有多少人能正确辨别真话，又有多少人能正确辨别谎言。"

他的意思是这样的。如果我告诉你辨别莱文录像中的人是否说谎的正确率在50%左右，人们自然会认为，你只是随机猜测——你并不知道该如何辨别谎言。但朴善熙观察后发现，这不是真的：我们在正确识别说真话的学生方面，比随机猜测做得好；在正确识别说谎的学生方面，做得比随机猜测差。我们在看完了所有的录像后，就觉得"对，对，对"，这意味着我们正确地认识了大多数对说真话的人的采访，但却错误地认识了大多数对说谎者的采访。我们会"默认真实"：我们常用的假设是，与我们打交道的人是诚实的。

莱文说，他自己的实验几乎是这一现象的完美体现。他付钱请人们玩一个智力小测验游戏。其间，监考老师突然被叫出了考场，而她还"碰巧"把考题的答案落在了桌子上，让别人能看得清清楚楚。莱文说，这时，从逻辑上讲，参加测试的学生应该会感到惊讶和怀疑才对。这些人可都是大学生，他们可不傻。他们应该能想到，自己刚刚报名参加的是一个心理实验。在实验中，每个人还各有一个从未谋面的"搭档"怂恿他们作弊。你可能会认为，他们甚至会怀疑事情并不像他们看起来的那样简单。但是他们没有怀疑！

莱文说："有时，他们会意识到，监考老师离开考场可能是一个圈套。他们几乎从未想到的是，他们的'搭档'是为莱文工作的……所以他们认为可能有尚不可知的议程。他们认为这可能是一个设置，因为实验里都是一些设置好的步骤，对吗？但是这位正在和他们聊天的'好人'呢？哦，他们就没多想了。"他们从未质疑自己的"搭档"。

要摆脱“默认真实”模式，就需要有莱文所说的“触发器”。“触发器”和怀疑或者第一丝怀疑的感觉是不一样的。只有当事件明确地变得和我们最初的假设相反时，我们才会走出“默认真实”模式。换句话说，我们不会像头脑清醒的科学家那样，在得出结论之前，慢慢地搜集证据来证明某件事的真伪。我们的步骤恰恰相反，我们从相信开始，只有当怀疑和疑虑上升到无法被解释的程度时，我们才停止相信。

这一论点乍听起来像是社会科学家偏爱的那种无端细分的说法，但其实并不是。它是一个能解释用其他理论很难解释的行为的精辟见解。

例如，想想心理学领域最著名的发现之一：斯坦利·米尔格拉姆的服从权威实验。[16]1961年，米尔格拉姆从纽黑文招募志愿者，参加他所说的记忆实验。实验前，志愿者们先同一个名叫约翰·威廉姆斯的年轻人会面。威廉姆斯神情严肃，高大威猛，他跟他们解释说，他们将在实验中扮演“老师”的角色。威廉姆斯还带他们见了另一位志愿者——面色和悦的中年男子华莱士先生。他们被告知，华莱士先生将在实验中扮演“学生”，他会坐在隔壁的房间里，他的身体将和一台复杂的设备用电线连接，这台设备能够发出最高电压达450伏特的电击（如果想知道450伏特电压的电击是什么概念，我可以告诉你，它比能造成组织损伤的电击强度稍弱一点儿）。

志愿者“老师”被要求给“学生”安排一系列的记忆任务，每一次“学生”记忆失败，“老师”都会用更强的电击来惩罚他，以观察惩罚威胁是否会影响一个人执行记忆任务的能力。当电击增强时，华莱士会痛苦地大叫，最后他开始敲打墙壁。但是，如果这位“老师”心软动摇了，在一旁的威严的指导员威廉姆斯就会催促他们继续：

“请继续。”

“这个实验需要你继续。”

“你继续下去是绝对必要的。”

“你没有别的选择，你必须继续。”

这个实验如此出名的原因是几乎所有的志愿者“老师”都遵从了指令，65%的人最终给这个倒霉的“学生”施加了最强电击。第二次世界大战之后——德国卫兵在纳粹集中营被命令做的事情被揭露之后，米尔格拉姆的发现引起了轰动。

但对莱文来说，这次实验还有一个值得注意的地方。[17]志愿者到场后先会见了年轻健壮、高大威猛的约翰·威廉姆斯。实际上，威廉姆斯是当地的一名高中生物教师，用米尔格拉姆的话来说，他被选中是因为他“看上去很有技术感，冷冰冰的，不喜形于色，就像你在电视上看到的那种与太空计划有关的人”。威廉姆斯在实验中所说的一切都来自米尔格拉姆自己写的剧本，威廉姆斯事前记住了自己需要说的话。

而华莱士先生其实是一个叫吉姆·麦克多诺的人，他在铁路部门工作，因为有“温和又顺从”的形象，所以受到米尔格拉姆的喜爱。他痛苦的哭泣声是通过扩音器播放的录音。这个实验可谓“业余戏剧作品”，在这里，“业余”这个词很重要：米尔格拉姆做这个实验不是为了去百老汇舞台演出。根据米尔格拉姆自己的描述，华莱士先生是个糟糕的演员。说得委婉一点儿，这个实验的一切环节都太牵强附会了。这台电击机实际上并没有电击功能。因为华莱士被绑在门后的房间里，在“老师”们想弄清为什么华莱士的叫声是从角落里传来的，而不是从门后传来的时候，不止一个参与者看到了角落里的扩音器。如果实验的目的是测量学习效果，那为什么威廉姆斯要一直和“老师”待在一起，而不是去门后和“学生”待在一起呢？这不是很明显吗？他真正想做的是观察施加痛苦的人，而不是遭受痛苦的人。像恶作剧一样，

米尔格拉姆的实验是相当透明的，但和莱文的智力小测验中的参与者一样，人们竟也对此信以为真。这是因为他们默认了真实。

其中一名受试对象在后来的调查问卷中写道：“在实验后至少两周的时间里，我一直在注意查看《纽黑文记事报》上的死亡通知，去看看有没有我曾参与并致使所谓的‘学生’死亡的消息——报上没出现他的名字，我心里的一块石头落了地。”另一名被试写道：“相信我，当华莱士先生对更强的电压没有反应时，我真的认为这个人可能已经死了。”这些成年人——可不是缺乏经验的大学生——显然相信，一所久负盛名的高等学府会在其地下室里实施一种可能致命的酷刑。还有一名被试写道：“这个实验对我造成了极大的影响，因为害怕可能杀死了那个坐在椅子上的人，整个晚上我都是在冷汗和噩梦中度过的。”

但这里有一个关键的细节。米尔格拉姆的实验对象并非无可救药地容易上当受骗。他们产生过怀疑，而且是很多怀疑！吉娜·佩里的书《电击仪的背后》有趣地记录了“顺从实验”的全部经过，书中写道，吉娜·佩里曾采访了米尔格拉姆的原始实验对象中的一个，那是一位已退休的名叫乔·迪莫的工具师。迪莫告诉佩里：“我当时在想，‘这太奇怪了’。”迪莫在一开始相信华莱士是假装的。

我说我不知道到底发生了什么，但我有我的怀疑。我想：“如果我的怀疑是正确的，那么他（‘学生’）就是与他们串通好的。肯定是这样的。我根本就没有发出电击，但他却不时地叫喊。”

但在实验的最后，华莱士先生从锁着的房间里出来，稍稍“表演”了一会儿。迪莫记得，他看上去面容“憔悴”，神色可怜。“他手里拿着手帕，擦着脸走了进来。他走到我面前，伸出手和我握手，他说：‘我得感谢你停止了电击。’……当他进来时，我想：‘哦，也许这是真的。’”迪莫很确定自己被骗了，但是，一个撒谎者只需要继续略施演技——装出沮丧的样子，用手帕擦擦额头——就能让迪莫改变主意。

来看看米尔格拉姆实验的完整数据[18]：

我完全相信“学生”在遭受痛苦的电击。	56.1%
虽然我有些怀疑，但我相信“学生”很可能受到了电击。	24%
我只是不确定“学生”是否受到了电击。	6.1%
虽然我有些怀疑，但我认为“学生”很可能没有受到电击。	11.4%
我确信“学生”没有受到电击。	2.4%

超过40%的志愿者注意到了实验中的一些猫腻，这表明实验并不像他们被告知的那样。但这些疑虑不足以使他们放弃“默认真实”——这就是莱文的观点。你相信某人不是因为你对他们没有怀疑，相信不代表没有怀疑；你相信一个人，是因为你对他没有足够多的怀疑。

我要重申一下“一些”疑问和“足够多的”疑问之间的区别，因为我认为这很关键。想想看，你曾经多少次事后聪明，因为别人没能识别谎言而用这样的话批评他们：“你应该知道的”，“曾有各种各样的、应该引起你警觉的可疑迹象”，“你有过怀疑”。莱文会说，这种看待问题的方式是错误的，你该问的正确问题应该是：是否曾有足够多的可疑迹象将你推出相信的门槛？因为凡人都会“默认真实”，如果没有足够多的可疑迹象，那么你只是常人而已。

5

安娜·贝伦·蒙特斯在巴尔的摩富裕的郊区长大。她的父亲是一名精神病医生。她曾就读于弗吉尼亚大学，然后在约翰斯·霍普金斯大学获得了外交事务专业的硕士学位，她是当时美国政府正在努力推翻的尼加拉瓜的马克思主义桑地诺政府的热心支持者。她的激进主义行为引起了一位负责招募工作的古巴情报人员的注意。1985年，蒙特斯秘密

访问了哈瓦那。中情局在对她的职业生涯的一份事后调查报告中总结道："在她无意的帮助下，她的上级评估了她的弱点，利用了她的心理需求、意识形态和个人病理，招募了她，并持续激励她满怀热情地为哈瓦那工作。"她的古巴新同胞鼓励她申请美国情报部门的工作。同年，她加入了美国国防情报局，之后，她的职位一路飞速攀升。

蒙特斯每天早上做的第一件事就是赶到办公室，她在自己的工位上吃午饭，不与人来往。她没有结婚，一个人住在华盛顿克利夫兰公园附近的一套两居室的公寓里。在调查过程中，情报局反情报官员斯科特·卡迈克尔搜集了蒙特斯的同事们用来形容她的每一个词，那真是一份令人印象深刻的词语清单：害羞、安静、超然、冷静、独立、自立、冷漠、聪明、认真、投入、专注、努力、敏锐、利索、控制欲强、恶毒、不善交际、志向远大、魅力四射、自信、务实、独断、慎重、镇定、成熟、头脑冷静、能干、尽职尽责。

在美国，所有情报官员都要接受定期审查，这样他们才能继续持有安全证明。安娜·蒙特斯以为卡迈克尔找她也是例行公事而已，她想草草了事，所以言行有些唐突无礼。

"她第一次进来的时候，试图通过告诉我——这是实话——她刚刚被任命为代理处长而想免于审查。"卡迈克尔回忆道，"她说她有很多任务和会议，有很多事情要做，所以没有时间接受审查。"卡迈克尔是一个有点儿像个大男孩的相貌友好、性情温和的人，他有一头金色的头发，大腹便便。用他自己的话说，他看起来像已故的喜剧演员克里斯·法利。蒙特斯一定以为她可以唬住他。"我以惯常的方式处理了这件事。"他回忆道。

你第一次会承认她说的话是对的。你会说："哦，我明白了。好，我听说了。恭喜你，太好了。我知道你的时间有限。"然后你就可以忽略它，因为如果审查需要12天，那它就是需要12天。你不能不审查就让她走。但后来她又开始旁敲侧击……她确实在强调自己没时间，还

没等我正式开始，她就说“说真的，我得在2点前离开”，或者类似的话，“因为我有这么多事情要做”。

我当时想：“怎么回事？”我当时是这么想的……我没有发脾气，但是失去了耐心。“听着，安娜。我有理由怀疑你可能参与了影响反间谍的行动，我们得坐下来谈谈。”砰！如雷轰顶。

直到那时，蒙特斯一直是一名古巴间谍，时间长度几乎占据她在美国政府工作的全部时间。其间她与她的古巴上级接头了至少300次，交出的机密如此之多，以至于她被列为美国历史上最具破坏性的间谍之一。她曾几次秘密访问古巴。她被捕后，人们发现，菲德尔·卡斯特罗曾亲自给她颁发了一枚奖章。她经历了这一切，却没引起敌人的一丝怀疑，突然，就在她以为是例行调查的开始之际，一个长相滑稽的“克里斯·法利”却把矛头指向了她，这简直是晴天霹雳：她震惊地坐在那里。

“她就像一头被车灯照着的小鹿，像盯着照它的车灯那样看着我，等着我再说一句话，就那么等着。”

卡迈克尔多年后在回顾那次会面时，意识到这是他错过的第一条线索：她的反应并不明智。

我恰恰没有注意到这样的事实：她从来没有说过“你在说什么”，她没有类似的反问。她一个字也没说，只是坐在那里听着。假如我当时聪明一点儿，我就会注意到这一点。她没有否认，没有困惑，没有愤怒。如果一个人是清白无辜的，但却被告知他被怀疑杀了人或犯了什么罪……我想，他会说：“你这话是什么意思？”他会说：“等等，你刚刚在诽谤我……我想知道你说的到底是怎么回事？”最终，他会反问你，会当面质疑你。安娜却只是坐在那里，什么都没做。

卡迈克尔也是从一开始就怀疑安娜的。但是，只有在你找到有说服力的怀疑的理由之后，怀疑才会变成不信任。卡迈克尔很容易就找到了让自己不再怀疑蒙特斯的理由：她是美国情报机构的“古巴女王”，上帝啊，“古巴女王”怎么可能会是间谍？他确实对她说了那句话——“我有理由怀疑你可能参与了影响反间谍的行动”，但他是想让她认真对待那次审查才说那句话的。“我急切地想进行下去，进入下一个步骤。就像我说的，说完那句话后我还暗暗自喜：‘这招真管用，我让她闭嘴了。我再也不想听她的那些废话了。现在，让我们来做这个，完成这个。’因为当时我只想推进审查工作，所以我才错过了上述那条线索。”

他们谈到了为什么要组织卡罗尔将军的简报会，她解释得很好；他们谈到了她那天突然离开五角大楼的原因，她也给出了自己的解释。谈话时，她故作轻浮，想表现出像闹着玩儿似的。卡迈克尔开始放松下来，又低头看了看她的腿。

安娜开始这样——跷起二郎腿，脚尖在空中上下晃动。我不知道她是不是有意这样做……但我知道的是，它吸引了我的目光……我们彼此感到更舒服了些，她也变得更轻浮起来。轻浮？我不知道这样说她是不是合适，但她回答问题时的样子很迷人。

他们谈到了那通电话。她说她从来没有接过电话，或者至少她不记得自己接过电话。这应该是令人警觉的另一个可疑迹象：那天在战况室和她在一起的人都清楚地记得她接了一通电话。但话又说回来，当天是漫长而紧张的一个工作日，他们都处在两国关系恶化引起的危机之中，也许是他们把她和别人搞混了吧。

另外一件事同样让卡迈克尔心生疑惑，那是他从她的反应中看到的。采访快结束时，他问了蒙特斯一系列问题，问她那天离开五角大楼后发生了什么，这是一个标准的调查程序，他只想尽可能完整地了解她那天晚上的活动。

他问她下班后做了什么，她说开车回家了；他问她把车停在了哪儿，她说停在她家的街对面的停车场；他问她停车时有没有看到什么人，打招呼了没有，她说没有。

我说：“好的，那你做了什么？你停好了车，然后过了马路。”就在这时，她的行为举止突然发生了变化。别忘了，我已经和她谈了将近2个小时，我们已经有些像哥们儿，虽然不是很亲密，但也很融洽，实际上已是谈笑风生——如果我愿意这么说的话，谈话已可以被描述为既热情又随意。

然后，突然之间，她的表现发生了巨大变化。你知道，一分钟前，她几乎还是在调情似的，高高兴兴的……但情景瞬间变了，就像一个孩子把手伸进饼干罐里，被妈妈抓了个正着，他背对着饼干罐，把手藏在身后，妈妈问他：“你手里拿的是什么？”她注视着我，对我的问题一一做了否定的回答，但是……她脸上的表情却像在说：“你知道了什么？你怎么知道的？你要抓我吗？我可不想被抓住。”

她被捕后，调查人员查明了当晚到底发生了什么。古巴方面之前给她布置了任务：如果她在街上发现自己的一位老上级，那就意味着她的间谍头目迫切需要亲自与她交谈，这时，她必须若无其事地继续前行，但需要在第二天早上到一个预先说好的地点与老上级接头。她从五角大楼回家的那天晚上，恰好在她的公寓楼旁看到了自己的老上级。因此，当卡迈克尔非常有针对性地问她——“你看到了谁？”“你回家时看到什么人了吗？”——这样的问题时，她一定以为他什么都知道了，以为他正在问她这件事。

这简直吓坏她了。她以为我知道了一切，其实我不知道。我不知道我问到了什么。我知道我有办法，我有办法弄明白她当时的表现发生变化的原因。因为面谈结束后，我会回过头来再仔细分析她的言行……但我做了什么呢？我做了每个人都做的事情……我把本应引起怀疑的奇怪行为合理化了。

我想，是的，也许她正在和一个已婚男人幽会，但不想告诉我；或者她是个女同性恋，一直在担心别人知道她在偷偷地与一位女伴交往。我开始考虑其他所有的可能，然后有点儿接受了一切——以便我不会因为继续怀疑而几近疯狂。我接受了这种可能性。

安娜·蒙特斯并不是一名间谍大师。她没必要当间谍。在一个我们的测谎仪设置为“关闭”模式的世界里，间谍总能够往来轻松自如。斯科特·卡迈克尔是一个疏忽大意的人吗？根本不是。他做了我们每个人都会做的事：他从安娜·蒙特斯说的是真话这样的假设出发，然后，在理解安娜所说的一切时——几乎无意地——努力使自己的理解与这个假设相符。我们都需要一台“触发器”来摆脱对真实的默认，但是引起“触发器”反应的最低值很高，卡迈克尔的怀疑远未达到这一最低值。

莱文认为，一个简单的事实是，测谎仪不会——或者说不能——以我们期望的方式工作。在电影中，头脑机敏的侦探会当场戳穿对方的假话。但在现实生活中，积累足够的证据来消除我们的疑虑需要时间。你问你的丈夫是否有外遇，他说没有，然后你就会相信他，你默认的是：他说的是实话。不管你发现他有什么不对劲儿的地方，你都会把它合理化。但3个月后，你碰巧注意到他的信用卡账单上有一笔不寻常的酒店房费，加上他有几周去向不明的事实和几通神秘的电话，这一切把你的怀疑推到触发反应的最低值，谎言这才被识破。

这就是对第一个难题——为什么古巴人能够瞒过中情局的人这么久——的解释。这个故事并不是对美国情报机构能力的控诉，它只反映了一个事实，即中情局官员和我们其他人一样，都是普通人；和其他人一样，对真相抱有同样的偏见。

卡迈克尔过后找到雷格·布朗，试图向他解释。

我说："雷格，我知道你是怎么看这件事的。我理解你认为这是一次间谍参与的蓄意影响行动的推理，它看起来也确实像，但即使是这样，我也不能空口无凭地指责她，说她是一名参加了这次蓄意行动的间谍。这根本没道理啊……那天的最后，我不得不了结了这个案子。"

6

斯科特·卡迈克尔与安娜·蒙特斯会谈之后又过了4年，他在美国国防情报局的一位同事在一次跨部门会议上遇到了美国国家安全局的一名分析师。美国国家安全局是美国情报网络的第三个分支，与美国中央情报局和美国国防情报局并列，负责密码破译。这名分析师说，他们在破解古巴与其特工联络所使用的密码方面取得了一些成功。

这些密码是一些长串的数字，它们通过短波电台被定期发送。美国国家安全局设法解码了其中的几个片段。两年半以前，他们已经把破解的密码片段交给了联邦调查局，但是没有得到任何回复。出于无奈，美国国家安全局的这位分析师决定与美国国防情报局的同行分享一些细节。她说，华盛顿有一个地位很高的古巴间谍，他们称其为"特工S"。特工S对被称作"萨菲"系统的东西很感兴趣。在1996年7月4日到18日的两周内，特工S曾访问美国在关塔那摩湾的海军基地。

美国国防情报局的这位同事突然感到很害怕，因为"萨菲"[19]可是美国国防情报局内部电脑信息档案系统的名字，这有力地表明，特工S就在美国国防情报局里，或至少在隶属于美国国防情报局的机构里。这位同事开会回来后将情况报告给他的主管，他们又告诉了卡迈克尔。卡迈克尔很生气，因为他是美国国防情报局的反情报调查员！可联邦调查局在查一个可能涉及美国国防情报局雇员的间谍案已经有两年半的时间了，却没有知会他一声？

他很清楚自己需要做什么——在美国国防情报局的计算机系统内搜索相关信息。任何前往关塔那摩湾的美国国防部雇员都需要事先得到批准，他们需要通过五角大楼的电脑系统发送两条申请信息：先请求批准访问，然后请求与他们希望访谈的任何人员交谈。

“好，找找那两条信息。”卡迈克尔说。

他猜想，7月前往关塔那摩湾的人最早会在4月提交申请，因此他这样键入了自己要搜的内容：1996年4月1日至7月18日，美国国防情报局员工关塔那摩湾访问授权，安全许可申请。他请他的同事“短吻鳄”约翰逊同时进行了同样的搜索。毕竟，两人智慧胜一人。

当时，计算机在完成信息搜索后，会创建一个命中文档，把搜到的信息一条条罗列出来，并显示：“共搜到X条匹配记录。”我听见“短吻鳄”在那边搜索……我能听到他在敲击键盘，知道他还没完成搜索，但我这边已经有了可以浏览的命中文档。于是我想，我要快速把它看完，看看有没有哪个名字会突然出现在眼前。就在这时，我很确定地发现，第20条信息是我要找的结果：姓名是安娜·B.蒙特斯。天啊，游戏结束了，我的意思是，一瞬间，一切就结束了……我真的惊呆了，是大惊失色，张口结舌，差点儿从椅子上摔了下来（实际是后退了一段距离）。我坐在带脚轮的办公椅上，让自己离这则坏消息远了一点儿……真的，我退到了工作隔间的最后面，而“短吻鳄”还在另一边不停地敲着键盘。

我说：“哦，该死。”

---

[1] 1英里约为1.6千米。——编者注

[2] 文字转录出自克里斯蒂娜·库利（Cristina Khuly）执导的纪录片《击落》（Shoot Down）（Palisades Pictures, 2007）。胡安·巴勃罗·罗克是古巴人在“兄弟救援队”内部的消息来源，他的情况也来自此纪录片。

[3] CNN，即美国有线电视新闻网，一家向全世界播送节目的美国广播公司。——编者注

[4] “CNN对尤金·卡罗尔海军上将的采访——美国海军后方部队上将”CNN, February 25, 1996, Transcript #47-22, http://www.hermanos.org/CNN%20Interview%20with%20Admiral%20Eugene%20Carroll.htm.

[5] 美国国务院曾通过官方渠道通知“兄弟救援队”，任何以古巴为目的地的飞行计划都是不被允许的。但这些警告显然并没有奏效。（注：在击落事件发生前的一段时间里，美国政府曾意识到，古巴人对“兄弟救援队”的行动越来越愤怒，并主要通过直接与其领导人何塞·巴苏尔托进行沟通向该组织发出了警报。1995年夏秋，美国国务院和联邦航空管理局公开发表声明，警告该组织，飞往古巴的飞行计划是不被允许的。联邦航空管理局曾一度试图吊销巴苏尔托的飞行员执照，但是政府的警告在1996年秋放慢了脚步，因为官员们认为进一步的警报“更可能激怒巴苏尔托，而不是让他平静下来”。在此期间，“兄弟救援队”因克林顿于1995年宣布对古巴难民施行“湿脚、干脚政策”而与克林顿政府不和。）

CNN：将军，此次事件发生之前，国务院曾就此事向“兄弟救援队”发出其他警告，是吗?

卡罗尔：都是一些并不能真正起作用的警告……他们知道“兄弟救援队”一直在提交假的飞行计划，而“兄弟救援队”实际上是去古巴。这也是古巴人感到气愤的原因所在——美国政府没有强制执行自己的飞行规定。

[6] Scott Carmichael, True Believer: Inside the Investigation and Capture of Ana Montes, Cuba’s Master Spy (Annapolis: Naval Institute Press, 2007), p.5.

[7] 23日，美国国务院与海军少将尤金·卡罗尔会晤后得知了此次击落威胁，但政府并没有联系“兄弟救援队”。相反，美国国务院在袭击发生的前一晚警告美国联邦航空管理局，“明天（‘兄弟救援队’）很可能会试图未经授权飞往古巴领空”。作为回应，美国联邦航空管理局安排雷达中心对飞越佛罗里达海峡的飞机进行紧密监视。然而，24日，当雷达发现古巴的米格战斗机时，管理局却没有向飞行员发出警告。尽管F-15战斗机已经做好了战斗准备，但它未被许可去保护“兄弟救援队”的飞机。美国政府后来将未能保护飞行员的责任归咎于通信问题。在这次事件中幸存的巴苏尔托说，这次袭击是古巴领导人和美国政府之间设计的某种阴谋的结果。出自Marifeli Pérez-Stable, The United States and Cuba:Intimate Enemies (New York: Routledge, 2011), p.52。

[8] 蒙特斯的代号是“古巴女王”；美国国防情报局在她的钱包里发现了密码本，在她的衣柜里找到了无线电收发报机；事后调查报告中的“在她无意的帮助下……为哈瓦那工作”都出自Jim Popkin，“‘Queen of Cuba’Ana Montes did much harm as a spy.Chances are you haven’t heard of her,”Washington Post,2013年4月8日。

[9] 这确实是真的。蒙特斯会严格控制自己的饮食，曾一度只吃未经调味的煮土豆。中情局的心理学家后来得出结论，她患有边缘性强迫症。而且她每次会用不同的肥皂洗澡，洗澡时间还很长。她开车时总戴着手套。她平时有这么多奇怪的行为，人们对此已见怪不怪，觉得不足为奇了。

[10] 关于蒂姆·莱文欺骗实验的完整列表，参见“欺骗和欺骗检测”（“Deceptionand Deception Detection”）https://timothy-levine.squarespace.com/deception，访问时间：2019年3月7

日。

[11] 莱文的理论在他的书《被欺骗："默认真实"理论和说谎与欺骗的社会科学》（Duped:Truth-Default Theory and the Social Science of Lying and Deception. Tuscaloosa, AL:University of Alabama Press, 2019）中有清晰的阐述。如果你想了解关于欺骗的理论，读这本书是最好的选择。

[12] 关于菲利普及其他访谈对象的录像，参见美国国家科学基金会资助的作弊访谈录像（East Lansing, Mich.: Michigan State University, 2007—2011）。

[13] 莱文分别让人们看了22个说谎者和22个说真话的人的录像，人们识别说谎者的正确率为56%，参见莱文的《被欺骗："默认真实"理论和说谎与欺骗的社会科学》一书第13章第27号实验（Tuscaloosa, AL: University of Alabama Press, 2019）。其他心理学家也做过类似的实验，他们的平均正确率是54%，参见C.F.Bond, Jr.and B.M.DePaulo, "Accuracy of deception judgments,"Review of Personality and Social Psychology 10 (2006): 214—234。

[14] 在我的书《眨眼之间》中，我提到了保罗·埃克曼所说的一小部分人能够成功识破说谎者的事情。关于埃克曼与莱文辩论的更多信息，请参照注释中的扩展评注。

[15] Timothy Levine,"Truth-Default Theory (TDT): A Theory of Human Deception and Deception Detection," Journal of Language and Social Psychology 33, no.4 (2014): 378—392.

[16] Stanley Milgram, "Behavioral Study of Obedience,"Journal of Abnormal and Social Psychology 64, no.4 (1963): 371—378.

[17] 关于米尔格拉姆实验第二个值得注意的地方的陈述主要出自Gina Perry, Behind the Shock Machine: The Untold Story of the Notorious Milgram Psychology Experiments (New York: The New Press, 2013)；"温和又顺从"，第55—56页；"……可能杀死了那个坐在椅子上的人"，第80页；"'哦，也许这是真的'"，第127—129页。

[18] Stanley Milgram, Obedience to Authority: An Experimental View (New York: Harper Torchbooks, 1969), p.172.

[19] "萨菲"，英文SAFE，是Security Analyst File Environment的首字母缩略词，即"安全分析文件环境"。我喜欢人们首次提及某个事物时用其首字母缩略词，过后再创造出全称。

第4章 社交成本

圣愚

1

2003年11月，长岛对冲基金文艺复兴科技公司（后文简称“复兴科技”）的投资组合经理纳特·西蒙斯忧心忡忡地给几位同事写了一封电子邮件。他发现，经过一系列复杂的资金安排之后，公司持有纽约投资者伯纳德·麦道夫管理的一只基金的股份，而正是这位麦道夫让西蒙斯深感不安。

20世纪90年代至21世纪初，在纽约金融界工作过的人可能都听过伯纳德·麦道夫的名字。他在曼哈顿中城一座优雅的被称作“口红大厦”的办公大楼里工作。他是许多重大金融联合会的董事会董事，穿梭于汉普顿和棕榈滩有钱人的世界里。他举止傲慢，有一头飘逸的白发；他隐遁、神秘，不为人知。后一事实使西蒙斯感到不安——他听到了谣言。他在群发的邮件中写道，他信任的一个人“私下告诉我们，麦道夫在一年内必出大事”。

这个人还说：“因为麦道夫的姐夫是麦道夫公司的审计师，麦道夫的儿子在其公司高层，你们若抛出其股份的话，可能会遭受恶意指控、冻结账户等风险。”

第二天，公司的高管之一亨利·劳弗给纳特·西蒙斯回了信。他同意了麦道夫会出事的看法，并补充称，复兴科技掌握了能说明麦道夫有问题的“特有证据”。然后，复兴科技的风险经理——负责确保基金投

资安全的人——保罗·布罗德也对麦道夫声称正在使用的交易策略进行了周密、详细的分析，他最后总结道："麦道夫的一切做法似乎都讲不通。"于是，他们三人决定进行内部调查。随着调查的深入，他们的疑惑越来越深。"我得出的结论是，我们搞不懂他在做什么。"布罗德后来说，"我们不知道他是怎么赚到钱的，我们得到的任何证据都不能解释他所说的成交量。"复兴科技的人都开始对麦道夫产生了怀疑。

那么，复兴科技的人是不是马上卖掉了自己所持的麦道夫的股份了呢？不完全是。他们两面下注，只减持了一半。5年后，麦道夫被查明为诈骗犯，是史上最大庞氏骗局的设计者。当联邦调查人员找纳特·西蒙斯谈话，请他解释受骗的原因时，西蒙斯说："作为经理，我从来没有想过这是个骗局。"他承认，他没搞明白麦道夫究竟在做什么，他承认麦道夫让人感觉有点儿怪怪的，但他不愿意相信他是一个彻头彻尾的骗子。西蒙斯有过怀疑，但怀疑得不够强烈——他默认了真实。

美国证券交易委员会[1]（后文简称"证交会"）在一次例行审计中发现了西蒙斯和劳弗之间的邮件：这已不是证交会第一次对麦道夫的业务产生怀疑了。[2]麦道夫声称他的投资策略与股票市场挂钩，这意味着他的投资收益应该随市场的涨跌而上下波动，这一点与其他基于市场的任何投资策略是一样的。但完全不符合逻辑的是，麦道夫的收益总是非常稳定。证交会一位名叫彼得·拉莫尔的调查人员去见了麦道夫，希望得到他的解释。麦道夫的回答是，他有一种万无一失的"直觉"，基本上能预见形势，懂得如何高抛低吸。拉莫尔后来回忆道：

我反复问他。我认为他的直觉是可疑的、古怪的。我一直想找他问个究竟。我觉得事情不像他说的那么简单……我认为他有一些别人所没有的对市场全局的洞见。所以我后来又催问他，我问了伯尼（麦道夫）一遍又一遍。有时，除了反复问他，我不知道我还能做什么。

拉莫尔把他的疑惑告诉了他的上司罗伯特·索拉佐，后者也怀疑麦道夫，但其疑虑还不够多。正如证交会在对麦道夫案的调查总结中写的："索拉佐没能认识到，麦道夫所谓的凭'直觉'交易是'必然的……荒谬'。"证交会"默认了真实"，麦道夫的欺诈行为得以继续。事实上，在整个华尔街，无数与麦道夫打过交道的人都认为麦道夫肯定有什么不对劲的地方：有几家投资银行对他敬而远之，甚至租给他办公室的房地产经纪人也认为他有点儿不正常。但是却没有人做点儿什么，或者很快得出结论，说他是有史以来最大的骗子。在麦道夫案中，每个人都"默认了真实"——但有一个人除外。

2009年2月初，也就是麦道夫向当局自首一个多月以后，一个名叫哈里·马科波洛斯的人在美国国会举行的全美电视听证会上做了证。他是一名独立的诈骗案调查员，有纽约北部口音，说话紧张而迟疑，他那天穿着不合身的绿色套装。没有人听说过他。

"从2000年5月起，我和我的团队就尽了最大的努力，多次向证交会发出过可信的警告，让证交会调查并阻止麦道夫的庞氏骗局。"马科波洛斯在全神贯注的听众面前做证时说，他和几个同事搜集过一些图表和图形，进行过计算机模拟计算，在麦道夫的主要资金来源地——欧洲进行过排查。"我们知道，那时我们已经向证交会提供了足够多的预警信号和数据证明，这原本能够使证交会阻止麦道夫的诈骗活动，将诈骗金额控制在70亿美元以下。"可是，证交会什么都没做。2001年10月，马科波洛斯再次举报麦道夫，并且在2005年、2007年和2008年多次举报麦道夫，但每次举报都没有任何进展。马科波洛斯慢慢地读着自己的记录，将多年来的沮丧娓娓道来。

我把史上最大的庞氏骗局案的证据整理好，交给了他们。不知为什么，他们却懒于进行正当的彻底调查，说因为他们有太多更重要的事要处理。如果一个涉案金额达500亿美元的庞氏骗局对他们来说都不够重要的话，我想知道是谁规定了什么样的事才是重要的。[3]

在众多怀疑伯尼·麦道夫的人中，只有哈里·马科波洛斯没有“默认真实”，只有他看到的是真实的陌生人。听证会进行到一半时，一名国会议员问马科波洛斯是否愿意来华盛顿掌管证交会。经历了史上最大的金融丑闻之一之后，人们的感受是，我们都可以向哈里·马科波洛斯学习。“默认真实”是个问题，它会让间谍和骗子如鱼得水。

确实是这样吗？下面，我们来看看蒂姆·莱文关于欺骗和“默认真实”理论的第二个关键部分。

2

哈里·马科波洛斯[4]长得又瘦又结实，精力很充沛，虽然已近中年，但他看上去比其实际年龄小得多。他很讨人喜欢，其言语也很有说服力，尽管他有时会讲一些令人尴尬的笑话，使谈话戛然而止，但他还算是一个健谈的人。他自称患有强迫症：每次打开电脑后，都要用消毒剂把键盘擦拭一遍。他是华尔街公认的数据专家和股市分析高手。“对我来说，数据就是真理。”他说。当他分析一个投资机会或一家公司时，他更喜欢不与任何一位负责人面对面接触——他不想犯张伯伦那样的错误。

我想观察他们公开露面时的远程讲话，审查他们的财务报表，然后用简单的数学方法来分析这些信息……我想找出真相。我不想让自己因为某个人热情地招呼了我，就对他产生好的看法，因为那只会对我的个案分析结果产生负面影响。

马科波洛斯在宾夕法尼亚州伊利市长大，其父母是希腊移民，家里开着“亚瑟·崔彻炸鱼薯条”连锁店。“我的叔叔们会追上吃霸王餐的人，抓住他们，让他们付钱。”他回忆道。

我见过我爸爸和顾客打架，追着顾客不放。我见过有人偷镀银器皿。他们不仅偷镀银器皿，甚至连普通餐具都偷……我记得有个人块

头很大，他在吃别人放在柜台上的盘子里的东西，我叔叔说："你不能这样做。"那个人说："我当然可以这么做，他们又没吃，那我就可以吃。"于是我叔叔走到柜台外面，抓住那个人的胡子，把他拽了起来，一直往上拽……我想，叔叔死定了，这家伙身高近2米，他还不把叔叔打死啊。幸运的是，餐厅里的其他顾客都站了起来。不然的话，我觉得叔叔早就被打死了。

一般移民企业家的发迹史，总少不了勇气和创造力的救赎力量。但按马科波洛斯的说法，他早年在家族企业的经历，却使他认识到，这个世界是多么黑暗和危险。

我在"亚瑟·崔彻炸鱼薯条"店里见过很多小偷。因此，在我的成长期，十几岁和二十岁出头的时候，我就开始注意欺诈行为了，我见识了人们在这方面的能力。当你经营一家企业时，通常收入的5%～6%会因为失窃而损失掉，这是美国认证欺诈审查员协会的统计数据。我年轻时并不知道这些统计数字，那时还没有这个协会。但我见识了这些事，我见过我们店里的鸡肉和大虾就像长了腿一样，出了后门就不见了。店里的员工会把成箱的鸡肉和虾扔到自己的车的后备厢里。

在商学院上大学时，一位教授给了哈里·马科波洛斯"A"的成绩，但他认真研究了教授用来计算分数的公式后，发现教授的计算有错误，他实际应得的成绩是"A-"。于是他去找教授好好地抱怨了一番。马科波洛斯于商学院毕业后首先就职于一家销售场外交易股票的经纪公司，该市场的规则之一是，经纪人必须在90秒内汇报完交易情况。马科波洛斯发现他的新顾客听汇报的时间超过了90秒，就向监管机构举报了自己的老板。没人喜欢搬弄是非的人，这是我们从小就知道的。有时候，过于追求公平和道德会给人带来难以被接受的社会代价。但如果马科波洛斯小时候被告知这些，那他是肯定不会听的。

马科波洛斯第一次听说麦道夫是在20世纪80年代末，当时他所在的对冲基金公司注意到了麦道夫奇高的收益，他们希望马科波洛斯复

制麦道夫的投资策略。马科波洛斯尝试了，但他弄不明白麦道夫的策略究竟是什么。麦道夫声称，他是通过进行大量的被称为金融衍生产品的交易来赚钱的，但人们在这种金融衍生产品的市场上根本寻不到麦道夫的踪迹。

马科波洛斯回忆道："我每年都会进行大量的衍生品交易，因此与从事衍生品交易的大型投资银行有很多联系。"

于是我打电话给交易柜台上我认识的人："你们和麦道夫进行过交易吗？"他们都说没有。如果你做衍生品买卖，想要达到麦道夫的规模，你就必须通过最大的5家银行进行交易。如果连最大的5家银行都不知道你在做衍生品交易，看不到你的交易记录，那么你的行为必然是一个庞氏骗局。这很容易理解，这是一个并不难被看穿的案子。真的，我需要做的只是打个电话。

在这一点上，马科波洛斯的理解已和几年后复兴科技的认识完全一致。他也做了计算，产生了疑问，认为麦道夫的生财之道根本站不住脚。

然而，马科波洛斯与复兴科技的不同之处在于，复兴科技相信的是这个金融体系。麦道夫的公司是整个金融市场中被监管得最严格的公司之一。如果他真的是在胡编乱造，政府有那么多的监管机构，难道就没有一个机构会抓住他吗？复兴科技的主管纳特·西蒙斯后来说："你只是觉得，会有人处理他的。"

复兴科技成立于20世纪80年代，其创始人是一群数学家和密码破译专家。它可能比历史上任何一家对冲基金公司赚的钱都多。公司内部不乏名人大腕，如西蒙斯曾向其寻求建议的公司高管之一劳弗，就是一位拥有普林斯顿大学博士学位的数学家，他著有《正常的二维奇点》一书和文章《论最小椭圆奇点》。复兴科技的人都很聪明，然而，在紧要关头，他们和莱文实验中那些亲眼看着"监考老师"离开，

看到明摆在桌子上的信封里的测试答案，但却不敢相信这一切都是事先安排好的“学生”太像了。

但马科波洛斯不像他们。虽然他也同样相信事实，但其内心却丝毫没有复兴科技对金融体系那样的信任感。对他来说，不诚实和愚蠢无处不在。“人们对大公司太信任了。”他说，“他们信任本不该去信任的会计公司，他们不应该信任它们，因为它们很无能。好的时候，它们无能；差的时候，它们奸诈。换个角度看，它们实际上是在帮助和教唆诈骗。”

他继续说：“我认为保险业腐败透了，从来没有人监管保险公司，它们却处理着数万亿美元的资产和负债。”他认为，20%～25%的上市公司会在财务报表上做假。“你想听关于另一个骗局的故事吗？”他突然说道。原来，他刚刚出版了一本回忆录，现在养成了要不时检查出版商的版税报告的习惯。他说，他所调查的那些骗子的财务报表都“比我的出版商的更可信”。

他说自己无论何时去看医生，总会想着这一事实：每一笔医疗保健费中，都有40%不是被骗就是被浪费了。

不管谁为我治病，我一定要告诉他们，我是一名白领犯罪调查员。我要告诉他们上述数据，让他们知道医学领域有很多欺骗行为。我这样做是为了不让他们糊弄我和我的家人。

如前所述，当一个人的怀疑足够多或足够强烈时，这种怀疑才会变成不信任。就像从怀疑变成不信任需要越过一道门槛一样：马科波洛斯的头脑中没有高门槛，他脑中甚至根本就没有门槛。

3

在俄罗斯民间传说中，有一个被称作“圣愚”的原型。“圣愚”是看起来与社会格格不入的人——古怪，让人见了就想绕着走，甚至有些疯疯癫癫。然而，他们却懂得真理。实际上，这里用“然而”这个词不对。应该说，“圣愚”能讲出真理是“因为”他们是置身于社会之外的人。那些不属于任何现有社会阶层的人可以口无遮拦地说出常人不便说出的真相，或质疑常人想当然的事情。在俄罗斯，有这样一则寓言故事：有位“圣愚”看着一尊非常有名的圣母马利亚的圣像，宣称它是魔鬼的作品。这在现场的人们看来，是一种无耻的、异端的主张。但随后有人朝雕像扔了一块石头，雕像表面裂开，露出了魔鬼撒旦的脸。

每种文化都有它自己版本的“圣愚”。在汉斯·克里斯蒂安·安徒生的著名童话《皇帝的新装》中，国王穿着一套神奇的服装走在大街上，周围所有人都没说什么，这时一个小男孩突然喊道：“快看看国王啊！他根本就是什么都没穿！”这个小男孩就是一位“圣愚”。卖衣服的裁缝告诉国王，任何不称职的人都看不见这些衣服，因此大人们什么也没说，生怕被贴上不称职的标签，而小男孩却不用在乎什么。在现代生活中，最接近“圣愚”的人是告密者，他们愿意为揭露欺诈和欺骗而牺牲对组织的忠诚和在很多情况下同伴给予的支持。

可能是被欺骗的感觉的强烈程度，把“圣愚”和常人区分了开来。莱文提醒我们，在现实生活中，谎言很少见，只有一小部分人会说谎。这就是尽管我们在发现谎言方面表现如此糟糕但并无大碍的原因。事实上，在现实生活中，“默认真实”是合乎逻辑的。比如，你在咖啡店结账时，吧台后面的服务员说你的消费总额是6.74美元，这时你可以暂且不管后面有多少人在排队等待结账，用30秒的时间，把账单上的条目再逐一检查一遍。你也可以简单地认为服务员说的是对的，因为总体来说，大多数人确实都会说实话。

斯科特·卡迈克尔就是这么做的。他面临两种选择：雷格说安娜·蒙特斯的行为可疑，安娜却能对自己的行为一一做出解释，说明自己是无辜的。一方面，作为情报局最受人尊敬的人之一，安娜是间谍的可能性极小；另一方面，更有可能的情况是，布朗只是有点儿多疑。卡迈克尔选择了多数人的做法。“默认真实”时，我们就会这样做。纳特·西蒙斯也选择了多数人的做法，随大流。大家都在想，麦道夫可能是史上最大金融诈骗案的主谋，但这种可能性有多大呢？

而“圣愚”是不这么想的人。统计数字表明，说谎者和行骗者是罕见的，但在“圣愚”看来，他们却无处不在。

我们的社会时不时地需要“圣愚”，他们扮演着重要角色，这给了我们把他们浪漫化的理由：哈里·马科波洛斯成了麦道夫传奇故事中的英雄；告密者的故事会被拍成电影。但是，莱文论点的第二个关键部分是：我们不能都是“圣愚”，否则那将是一场灾难。

莱文认为，在进化的过程中，人类之所以从未进化出一项能精准识别正在发生的欺骗行为的技能，是因为花大量时间去仔细检查别人的言行并不会有多少好处，假设陌生人是诚实的反而会对人类有利。就像莱文说的那样，人们需要对“默认真实”和“被欺骗”的利弊进行权衡。

对我们来说，这样的情况有很多。我们宁愿做偶尔比较容易被欺骗的人，换来的是人与人之间有效的沟通和协作。相比之下，这么做的好处是巨大的，而代价是微不足道的。当然，我们偶尔会被欺骗，但这只是处世的成本。[5]

这听起来很无情，因为安娜·蒙特斯和伯尼·麦道夫这样的人造成的危害那么显而易见。正是因为我们会隐隐地信任他人，间谍才得以藏身，罪犯才逍遥法外，生命才遭受伤害。但莱文的观点是，拒绝这种策略的代价会高很多：如果华尔街的每个人都像哈里·马科波洛斯那样

谨小慎微，华尔街就不会有欺诈行为——但会到处都是怀疑和不信任，这样也就不会有华尔街了[6]。

4

2002年夏，哈里·马科波洛斯去了欧洲，和一位同事一起为他们刚创立的一只基金寻找投资者。他走遍巴黎、日内瓦和西欧其他所有的资本中心，见了许多资产经理，了解到的情况令他震惊：每个人都向麦道夫投资了。如果你待在纽约，与华尔街人士进行交谈，你就很容易认为麦道夫事件是一种本地现象，他是为美国东海岸有钱人服务的众多基金经理之一。但是马科波洛斯意识到，麦道夫的行为是国际性的，他的诈骗帝国比马科波洛斯之前想象的大得多。

这时，马科波洛斯开始认为，自己已有了生命危险：数不胜数的权贵对维系麦道夫公司的生存有着根深蒂固的兴趣。难道这就是他一再向监管机构恳求调查麦道夫，却从无结果的原因吗？证交会的知名人士都知道了马科波洛斯的名字，在马科波洛斯看来，麦道夫的庞氏骗局被公开曝光之前，自己的人身安全都会受到威胁。

他认为，接下来合乎逻辑的做法是去接触纽约州总检察长艾略特·斯皮策。因为斯皮策曾表示，自己是为数不多的对调查华尔街感兴趣的当选官员之一。即使如此，马科波洛斯仍需小心行事——斯皮策来自纽约的一个富裕家庭，有没有可能他也向麦道夫投资了呢？马科波洛斯听到这样的一则消息：斯皮策将在波士顿的约翰·肯尼迪图书馆发表演讲。于是他把自己所掌握的关于麦道夫诈骗的资料整理好，删除了所有与自己有关的内容，将它们打印在干净的白纸上，装进一个棕色大信封中。然后，为了安全起见，他又把信封装进一个更大的棕色信封里。他做这些事的时候戴了手套，所以文件上没有留下指纹。他不想被人认出来，所以穿上了非常厚重的衣服，外面再套上自己最大的外套。来到约翰·肯尼迪图书馆后，他闷声不响地坐在了一边。然

后，演讲结束时，他本想亲自将这些文件交给斯皮策，但没能靠近斯皮策，于是他把信封交给了斯皮策一行中的一位女士，并指示她把它转交给斯皮策。

马科波洛斯回忆道：

我坐在那里，手里拿着文件。我本来想亲自把它交给斯皮策，但演讲过后，因为好多人围着他，我无法走到他面前，于是我就把它交给了一个女人，让她转交给艾略特·斯皮策。然后斯皮策从后门出去了。我想他可能会去洗手间，然后去隔壁吃饭，对吧？我没被邀请参加宴会。他从后门出来，上了一辆豪华轿车，去机场赶最后一班飞纽约的飞机了……艾略特没有收到我的文件。

值得一提的是，当时，波士顿安全分析师协会是一个拥有4000名专业人士的行业组织，马科波洛斯正是这个协会的主席。他本不必穿着厚重的大衣，手持装在两个棕色大信封里的一叠文件，隐姓埋名地出现在斯皮策的演讲现场。他本可以直接打电话给斯皮策的办公室要求见面。

我就这件事询问了他。

马科波洛斯：这是我的另一个遗憾，这件事的责任在我。那个人就是斯皮策，我应该直接打电话给他的。也许我能打电话联系上他，也许不会，但我想我会这么做的。

我：你是有名望的人，你是……

马科波洛斯：安全分析师协会主席……如果前任主席或现任主席……打电话给斯皮策说："我手里有史上最大庞氏骗局的资料，诈骗就发生在你想调查的华尔街。"我想我本可以同他在电话里谈的。

我：你当时为什么不这么认为呢？

马科波洛斯：“本来想”，“本可以”，“本应该”。我感到很遗憾，你懂的。一是因为我没有完美的调查结果，二是因为我也有我的错误。我当时本应该这么认为的。

马科波洛斯现在意识到了自己的错误，这是十几年后后知后觉的好处。在尘世的纷争喧嚣中，这位本能够揭穿麦道夫骗局的聪明人，却未能让官方负责人认真对待这件事，这是不“默认真实”的后果。面对陌生人时，如果你没有心存信任的初始状态，你就无法进行有效的社会交往。

正如莱文所写：

一方面，偶尔被骗并不会阻止人类基因的遗传，也不会严重威胁人类的生存；另一方面，人与人之间有效的沟通对我们的生存有着重大意义。利弊其实不用权衡，孰重孰轻，一看便知。[7]

委婉一点儿说，在约翰·肯尼迪图书馆时，马科波洛斯与他人的沟通是没有效率的。顺便提一下，他把信封交给了一位女士，那位女士是谁呢？她并不是斯皮策的助手，而是图书馆的工作人员。她和马科波洛斯一样，也没有更多接触斯皮策的机会。即使她有机会，她也几乎肯定会把保护斯皮策视为自己的责任：手持棕色大信封，身穿多层超大号外套的神秘男子？还是别让斯皮策这样的公众人物受其骚扰了吧。

5

在恳求证交会调查麦道夫无果后，马科波洛斯开始随身携带史密斯威森手枪。马科波洛斯住在马萨诸塞州的一个小镇，他去见了当地的警察局局长，把自己检举麦道夫的事告诉了警察局局长。他说他面临生命危险，但请求警察局局长不要把这件事写进警区日志。局长问他是否想穿防弹衣，马科波洛斯拒绝了。他在美国陆军预备队待了17

年，懂得一些致命的袭击战术。他推断，暗杀他的人将是职业杀手，他们会朝他的后脑勺开两枪，防弹衣是没用的。马科波洛斯家里安装了高科技报警系统，门锁都重新换了一遍。他每天晚上回家都走不同的路线，在路上开车时也要不停地看后视镜。

麦道夫投案自首时，马科波洛斯有一小会儿觉得自己终于安全了。但随即他又意识到，旧的威胁刚走，新的威胁就来了：证交会是否会设法得到他的那些文件呢？毕竟，他多年来精心记录的证据，说得轻一些，能说明证交会的失职；说得重一些，能证明他们是这起巨额诈骗案的“帮凶”。他最后的结论是：如果这些人来找他，他唯一的希望就是尽可能地在将要发生的枪战中拖延时间，直到他得到警方的帮助。他把自己的12号猎枪装好子弹，又增加了6发子弹作为备品。另外，再在枪柜上挂上一条装有20发子弹的子弹带。然后他翻箱倒柜，找出了自己军旅生涯时期使用的防毒面具：要是他们使用催泪瓦斯怎么办？他将枪支的子弹上膛，坐在家中惶惶不可终日，而其他人却在享受着生活的美好，平静安然地处理着各自的事情。

---

[1] 美国证券交易委员会（英文缩写为SEC，即the U. S. Securities and Exchange Commission），负责监管对冲基金行业的机构。——译者注

[2] 以下引文的来源是美国证券交易委员会调查办公室。“对证券交易委员会未能发现伯纳德·麦道夫的庞氏骗局的调查——公开版”，2009年8月31日，www.sec.gov/news/studies/2009/oig-509.pdf：“私下告诉我们”和“因为麦道夫的姐夫是麦道夫公司的审计师”，第146页；“麦道夫的一切做法似乎都讲不通”，第149页；“我得出的结论是……得到的任何证据……”，第153页；“作为经理……没有想过这是个骗局”，第158页；“索拉佐没能认识到，麦道夫所谓的凭‘直觉’交易是‘必然的……荒谬’”，第211页。

[3] “Opening Statement of Harry Markopolos,”Public Resource Org,YouTube, video provided courtesy of C-SPAN, February 4, 2009, https://www.youtube.com/watch?v=AF-gzN3ppbE&feature=youtu.be,accessed March 8, 2019.

[4] 马科波洛斯的传记信息：Harry Markopolos, No One Would Listen: A True Financial Thriller (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2010), p.11。试图持棕色信封接近斯皮策的描述，第109—111页。

[5] 出自Timothy R.Levine, Duped: Truth-Default Theory and the Social Science of Lying and Deception (University of Alabama Press, 2019)第11章。

[6] 但是，稍等，难道我们不希望反情报人员是“圣愚”吗？难道反情报人员不应该对所有人都持怀疑态度才合乎情理吗？根本不是这样的。斯科特·卡迈克尔有位声名狼藉的中情局前任——詹姆斯·安格尔顿，他在冷战的最后几十年里负责中情局的反情报工作。他确信中情局内部有苏联间谍，于是进行了一次涉及120名中情局官员的调查，但最终也没能找到那个间谍。无奈之下，安格尔顿只好命令辞退苏联分部的许多情报官员。成百上千位具有丰富知识和经验的苏联（美国的主要对手）问题专家就这样被遣送到了其他地方，结果团队士气骤然下降，情报人员便停止招募新特工。最终，安格尔顿的一个高级职员看了十多年的偏执所造成的恶劣后果后，得出了同样偏执的结论：如果你是想削弱中情局战斗力的苏联人，你实现目标的最有效的做法就是让你的卧底开展一项时间跨度长、破坏威力大、深入彻底的间谍搜查行动。这意味着苏联间谍一定是安格尔顿。詹姆斯·安格尔顿搜捕行动的最终受害者是谁呢？是他自己。1974年，时隔31年后，他被中情局开除。如果斯科特·卡迈克尔像詹姆斯·安格尔顿那样，去怀疑每个人都是间谍的话，美国国防情报局就会像中情局的苏联分部一样，在偏执和不信任的阴云下垮塌。（注：关于安格尔顿在中情局内部排查苏联间谍的描述出自Tom Mangold, Cold Warrior: James Jesus Angleton—The CIA’s Master Spy Hunter (New York: Simon & Schuster, 1991), pp.263—264。）

[7] 出自Timothy R.Levine, Duped: Truth-Default Theory and the Social Science of Lying and Deception (University of Alabama Press, 2019)第11章。

第5章 超越自我

案例分析：浴中男孩

1

控方：你在2001年担任研究生助理时，有没有发生过什么不寻常的事情?

麦奎里：有。

控方：你能告诉陪审团那件事吗?

以上是2017年3月21日发生在宾夕法尼亚州哈里斯堡多芬郡法院法庭上的对话。目击者叫迈克·麦奎里，他曾是宾夕法尼亚州立大学橄榄球队的四分卫，后来成为学校橄榄球队的助理教练。他身材魁梧，颇有自信，留着红辣椒粉颜色的短发。负责讯问他的是宾夕法尼亚州副检察长劳拉·迪特卡。

麦奎里：有一天晚上，我去了足球大楼——拉什足球楼，走到楼里的一间更衣室……我打开更衣室的门，听见淋浴头开着，有洗澡的声音，还听到“啪啪啪啪”的声音。我走进另一扇已经打开的门，右边是一排储物柜，中间有我的柜子，我转向我的柜子。很明显有人在更衣室里洗澡，但那“啪啪啪啪”的声音使我警觉：不仅仅是有人在洗澡。

这时，迪特卡打断了他，问他具体时间。麦奎里说，周五晚上8:30，校园的那个角落很安静，拉什大楼几乎空无一人，门都被锁上

了。

控方：好的。刚才我打断你了。我想问你另一个问题，你描述的是拍打的声音，你不是在说像鼓掌似的拍手的声音吧？

麦奎里：不，不是。

控方：你说的是另一种不同的声音吗？

麦奎里：是的。

麦奎里说，他从右肩上方向后望去，透过墙上的镜子看到了正在淋浴的人——一个赤身裸体的男子，站在一个被他称为“小个子”的人身后。

控方：你能说出——你说一个“小个子”，说的是一个十六七岁的男孩呢？还是年龄更小的？

麦奎里：更小的。

控方：好的。你觉得你看到的那个男孩的年龄是多大？

麦奎里：10～12岁。

控方：好的。他们是穿着衣服还是没穿衣服？

麦奎里：没穿衣服，光着身子。

控方：你看到什么动作了吗？

麦奎里：缓慢、不明显的动作，几乎察觉不到。

控方：好的。但是你看到的缓慢、不明显的动作，是什么样的动作呢？什么在动？

麦奎里：是在男孩身后站着的杰里在动，他正对着那个男孩动。

控方：身子贴着身子吗?

麦奎里：是的，绝对是。

控方：前胸贴后背吗?

麦奎里：是的。

麦奎里说的“杰里”是杰里·桑达斯基。桑达斯基当时刚刚退休，是宾夕法尼亚州立大学橄榄球队的防守协调人。在痴迷橄榄球运动的宾夕法尼亚州立大学，桑达斯基是一个受人爱戴的人物。麦奎里认识他很多年了。

麦奎里跑到楼上自己的办公室，打电话给他的父母。“他很高，很魁梧，他不是个胆小的孩子，但是他当时很惊恐。”麦奎里的父亲在儿子完成证词陈述后告诉法庭，“他显然很震惊，声音很不对劲儿。他妈妈没见着他，但也听出来了。她对我说：‘出事了，约翰。’”

麦奎里目击淋浴中的桑达斯基是在2001年的2月，之后他去见了桑达斯基的上级——宾夕法尼亚州立大学橄榄球队的主教练，传奇人物乔·帕特诺。

控方：你有没有跟他（帕特诺）说明，杰里·桑达斯基洗澡的时候是裸体的?

麦奎里：我当然说了。

控方：你有没有向他说明桑达斯基和那个男孩有身体接触?

麦奎里：我想我说了，女士。

控方：你有没有跟他说明你听到了“啪啪啪啪”的声音？

麦奎里：有。

控方：好的。是什么——我不是问你他说了什么，而是，他的反应是什么？他的态度如何？

麦奎里：他很难过。他靠在椅子上，一只手捂着脸，眼神看起来有些忧伤。

帕特诺把事情汇报给了自己的上级——宾夕法尼亚州立大学的体育部主任蒂姆·柯利。柯利又将此事告诉了学校的另一位高层管理人员加里·舒尔茨，然后柯利和舒尔茨将此事告诉了校长格雷厄姆·斯巴涅尔。之后，相关部门便展开了针对桑达斯基的调查，桑达斯基被适时逮捕。对其审判时，非同寻常的案情浮出水面：8个年轻男子同时做证说，多年来，桑达斯基在酒店房间、更衣室的淋浴间，甚至趁其妻子在楼上时在他家中的地下室，数百次虐待他们。最终，桑达斯基被判犯有45项猥亵儿童罪。宾夕法尼亚州立大学也因此向受害者支付了超过1亿美元的赔偿金。[1]他成了——正如关于这个案子的一本书的标题所写的——“全美国最可恨的人”。[2]

然而，关于桑达斯基案最耸人听闻的事实是那句“桑达斯基被适时逮捕”中的时间状语——适时。麦奎里最初看到淋浴中的桑达斯基是在2001年，近十年后，对桑达斯基的调查才开始，直到2011年11月，桑达斯基才被逮捕。为什么需要这么长时间？桑达斯基被关进监狱后，宾夕法尼亚州立大学的领导层成为人们关注的焦点。该校足球教练乔·帕特诺引咎辞职，不久后去世。在那之前几年，人们为其竖立的雕像也被拆除了。接见过麦奎里的两名学校高层人员，蒂姆·柯利和加里·舒尔茨，被控犯有共谋罪、妨碍司法公正罪和未能报告虐童案而被关进了监狱。[3]这起丑闻的最后结局也同样令人震惊——检察官将注意力

转向了校长格雷厄姆·斯巴涅尔，他可是因在执掌学校的16年中提升了学校的学术声誉而广受爱戴的人物。但是，2011年11月，他被解雇了，并且在6年后也被判犯有危害儿童罪。[4]

关于此案的争论进行得最激烈的时候，桑达斯基接受了美国全国广播公司（NBC）体育节目主持人鲍勃·科斯塔斯的采访。[5]

科斯塔斯：你说你不是恋童癖者。

桑达斯基：没错。

科斯塔斯：但据你自己承认，你和许多小男孩一起光着身子洗过澡，这非常不合适……有很多报道说，你和住在你家地下室的小男孩上床。对这些事情，你如何解释？如果你不是恋童癖者，那你是什么？

桑达斯基：嗯，我这人非常喜欢……我是一个满怀激情地去努力改变一些年轻人的生活的人，我会非常努力地去尝试与他们交往……

科斯塔斯：但你所描述的自己的行为不正是许多恋童癖者的典型做法吗？**桑达斯基**：嗯，你可以这么想。我不知道。

桑达斯基紧张地笑了笑，为自己辩解了好长时间，然后：

科斯塔斯：年轻男孩——未成年男孩，对你有性吸引力吗？

桑达斯基：未成年男孩对我有性吸引力吗？

谈话中断。

科斯塔斯：是的。

谈话又中断。

桑达斯基：性吸引力，你知道，我——我喜欢年轻人，我——我喜欢和他们在一起，我——我——但没有，年轻男孩对我没有性吸引力。

格雷厄姆·斯巴涅尔使这个人在宾夕法尼亚州立大学逍遥法外那么多年。

安娜·蒙特斯、伯尼·麦道夫和哈里·马科波洛斯的故事，以及蒂姆·莱文的所有证据都已表明，人们很难不去“默认真实”。鉴于此，我的问题是：如果你是宾夕法尼亚州立大学的校长，面对同样的事实和疑问时，你会不这么做吗?

2

杰里·桑达斯基在宾夕法尼亚州华盛顿郡长大，他父亲是当地社区娱乐中心的负责人，管理着一些儿童体育项目。桑达斯基一家住在娱乐中心的楼上，房子里满是棒球棒、篮球、橄榄球等，家里到处都是孩子。成年后，桑达斯基重新建造了自己的童年世界。桑达斯基的儿子E.J.曾形容他的父亲是“一个失意的游乐场主管”。桑达斯基会在自家后院组织大家一起玩踢球游戏，E.J.说：“爸爸会让每个孩子都参与游戏。我们这里有全美规模最大的踢球比赛——有40个孩子参加的踢球比赛。”桑达斯基和他的妻子多蒂收养了6个孩子，他们俩同时还是无数孩子的寄养父母。“他们收养了如此多的孩子，以至于他们最好的朋友也常常不知道他们都在忙什么。”[6]乔·波兹南斯基在桑达斯基的上司乔·帕特诺的传记中写道：“时常有那么多孩子簇拥着桑达斯基，孩子们简直成了他个人形象的一部分。”[7]

桑达斯基喜欢装疯卖傻、出洋相。令人难以置信的是，他将他写的自传也题名为《神经兮兮》，书中的大部分内容都是对他荒唐行为的描写：如何在化学老师的电话听筒上涂木炭；如何通过公共泳池的

救生员和孩子们嬉戏打闹而发生冲突；书中还有四页半内容记录了他在大学时策划的水球大战。桑达斯基写道："似乎无论我走到哪里，麻烦总是接踵而至。""我大部分时间都生活在假装的世界里。"他继续说，"我喜欢假装自己还是个孩子，成年后，我还是喜欢装成孩子，和这些孩子在一起。假装一直是我生活中的一部分。"[8]

1977年，桑达斯基创办了一项名为"第二英里"的慈善活动——一个针对问题男孩的娱乐项目。多年来，数千个来自贫困家庭、居无定所的儿童参与了该项目。桑达斯基带着这些孩子打橄榄球赛，在球场上同他们一起攻防摔抢。他送给他们礼物，给他们写信，带他们去旅行，还把他们带回家。其中许多男孩是由单身母亲抚养的，他们没有父亲，桑达斯基就努力担当父亲的角色。

桑达斯基从宾夕法尼亚州立大学橄榄球教练队退休时，《体育画报》的一名作家这样说道："如果桑达斯基没有这样人性化的一面，宾夕法尼亚州立大学附近的人就会有把他奉为圣人的想法。"[9]同一时期，还有来自《费城问询报》的一篇文章这样说道：

> 在不止一家汽车旅馆的走廊里，每当你遇到他时，哪怕是说一句听起来很模糊的恭维的话，他都会脸红，撇着嘴笑，其脸上悦人的笑容尽显谦逊之意。他做慈善不是为了获得认可。他作为橄榄球教练，在数百万人面前指挥的精彩防守是大家有目共睹的。但是，当他打开自家的门，把另一个流浪儿邀请到家中时，没有一名观众看到。他行为的高尚之处在于他选择了默默无闻的工作。[10]

桑达斯基首次被发现有行为方面的问题是在1998年。有个参加"第二英里"项目的男孩在桑达斯基家待了一天后回到家里，他妈妈发现他的头发湿了，男孩说他和桑达斯基一起锻炼，然后两人在更衣室洗了个澡。男孩说，桑达斯基搂着他说："我要把你的肠子挤出来。"然后

桑达斯基把男孩抱起来，让男孩的脚贴着他的大腿，他要“把男孩头发中的肥皂沫洗掉”。[11]

这位母亲把事情的经过告诉了儿子的心理医生阿莉西亚·钱伯斯，她不确定该如何理解这件事。“是我反应过度了吗？”她问钱伯斯。与此同时，她的儿子却没觉得怎么样，因为他和桑达斯基在一起时，他可以坐在球场旁边观看宾夕法尼亚州立大学的橄榄球比赛，他称自己是“世界上最幸运的男孩”[12]。

这件事就这么过去了。

第二件被告发的事发生在10年后。事件中的男孩名叫亚伦·费舍尔，他从四年级起就一直参加“第二英里”项目。费舍尔来自一个问题家庭。他很了解桑达斯基，在桑达斯基家里住过好几个晚上。他妈妈视桑达斯基为“天使”。但在2008年11月，当费舍尔15岁的时候，费舍尔向他的妈妈提及桑达斯基有些行为让他感到很不舒服：桑达斯基会紧紧地抱着他，噼啪作响地拍他的背；会以一种非常奇怪的方式和自己扭打。[13]

之后，费舍尔被交给一位名叫迈克·吉勒姆的儿童心理学家进行治疗。迈克始终坚持这样的观点：性虐待受害者有时会把自己的经历深深埋在心底，想让他们说出来，就必须非常小心和耐心。他确信桑达斯基性侵了费舍尔，但费舍尔不记得了。吉勒姆不间断地对费舍尔进行了长达几个月的心理治疗，有时每天进行，并对他百般鼓励和劝说。正如参与此案的一名警方调查人员后来所说的：“第一个孩子引起我们的注意后，我们花了几个月的时间才让他开口说话。一开始他会说：‘是的，他会揉我的肩膀。’然后就是不断地重复，最后终于到了他告诉我们发生了什么的时候。”到2009年3月，当被问及有没有与桑达斯基进行口交时，费舍尔会点点头；同年6月，他最终回答：“是的。”[14]

由此可见，在这长达10年的时间里，有两起针对桑达斯基的控告。然而，这两起案件都没能使桑达斯基被捕入狱，原因是什么呢?还是因为“默认真实”。

在1998年的浴中男孩事件中，人们对桑达斯基的怀疑和不信任上升到了无法被解释的程度吗？根本没有。涉事男孩的心理医生在他写的关于这个案例的报告中说，桑达斯基的行为可被定义为“类恋童癖模式”，即“在一种‘爱’和‘特殊’关系的背景下，建立信任并逐步引入身体接触的模式”。注意“类”这个字。随后，哈里斯堡公共福利部指派了一位办案人员对此进行调查，他对这一事件的性质甚至更不确定，他认为这件事处于涉及“边缘问题”的“灰色”地带。之后，一位名叫约翰·西索克的咨询师再次对事件进行了评估，他总结道：“似乎没有发生可被称为性虐待的事件，也没有任何有序的、通常与有性虐儿童问题的成年人相符的逻辑和行为模式。”西索克没看出任何问题，他说，应该找人就未来如何“远离这种灰色地带”跟桑达斯基谈谈。

上述办案人员和当地一名警探一起约谈了桑达斯基。桑达斯基告诉他们，他拥抱过这个男孩，但“这与性没有任何关系”。他承认了他和其他男孩一起洗澡的事。他说：“我向上帝发誓，什么事也没发生。”请记住，那个男孩自己也说什么都没发生。那么你能怎么办呢?只好“默认真实”。

亚伦·费舍尔的故事同样模棱两可。[15]在与治疗师和大陪审团谈话的过程中，费舍尔一直在变换自己的说辞。有一次，他说口交在2007年11月就停止了；另一次，他说它始于2007年夏，一直持续到2008年9月；还有一次，他说这种情况始于2008年，一直持续到2009年。他说他给桑达斯基做过很多次口交；一周后，他说他只做过一次；5个月后，他又全盘否认了自己之前的说法，说从未做过这种事情。2009年，费舍尔曾两次在大陪审团面前证明桑达斯基的罪行，然而大陪审团发现他似乎并不可信，因而拒绝起诉桑达斯基。

于是警察开始有计划、有步骤地询问其他参加“第二英里”项目的男孩来寻找受害者，却一无所获。这种情况持续了两年，负责此案的检察官都准备放弃了：一切只能说明桑达斯基是一个喜欢和小男孩瞎胡闹的成年人。也有人对桑达斯基持怀疑态度，但是请记住，怀疑可不是信任的敌人，它们只是常常相互陪伴，不离左右而已。

然后，2010年11月，检察官办公室突然收到一封匿名电子邮件。“我正就杰里·桑达斯基的调查联系您。”邮件写道，“如果您还没有联系并采访宾夕法尼亚州立大学的足球助理教练迈克·麦奎里，那么请您联系他，他可能目击了杰里·桑达斯基和一个孩子的事情。”[16]

这一次，证人不再是遭受了困扰却只有不确定记忆的少年儿童。有了迈克·麦奎里，控方终于有了对付桑达斯基和学校领导层的手段。一个男人目击了强暴案，告诉了他的上级，11年过去了，结果什么都没发生。如果你当时打听过桑达斯基案，这可能就是你听说过的版本，至此大家都觉得案情水落石出了。

检察官劳拉·迪特卡在斯巴涅尔案的结案陈词中说：“有一种说法是，绝对的权力会导致绝对的腐败。我想说的是，格雷厄姆·斯巴涅尔被他自己的权力腐化了，被关于他自己的媒体关注和舆论蒙蔽了。他是一个失败的领导者。”在宾夕法尼亚州立大学，最后的结论是，桑达斯基的罪行最终要归咎于最高管理层。迪特卡说，斯巴涅尔选择了隐瞒事实。她能想象到斯巴涅尔曾对科里和舒尔茨说：“我们要保守这个秘密，我们不要告发桑达斯基，不要告诉官方的任何人。”

事情要是真那么简单就好了。

3

迈克·麦奎里身高1.96米，刚在宾夕法尼亚州立大学担任四分卫时，其体重约为101千克。淋浴事件发生时，他27岁，正处于人生的黄

金时期。桑达斯基比他大30岁，有不少健康方面的问题。

因此就有第一个问题：如果迈克·麦奎里绝对肯定他目击的是强奸案，那么他为什么不跑上前去阻止呢?

在本书的第三部分，我将讲述一起发生在斯坦福大学的恶名昭彰的性侵案。午夜时分，两个研究生在校园骑行时，看到一男一女躺在地上，男的在上面，动作剧烈，女的在下方一动不动。两个学生走近这对男女时，男的突然站起来跑了，那两个学生于是就去追赶。在这种情况下，有足够多引人怀疑的事实，使两个研究生不再“默认真实”地认为地上发生的是你情我愿的男女之事。

麦奎里面临的情况——至少在理论上——更加可疑：那不是两个成年人，而是一个成年男子和一个男孩在光着身子。但是麦奎里却没有介入，他后退了几步，跑上楼，给父亲打了电话，父亲叫他回了家。然后，他父亲请他们家的一位朋友，一位名叫乔纳森·德拉诺夫的医生来听迈克讲述他经历的事情。

以下是德拉诺夫在法庭宣誓后，对麦奎里对他所说内容的陈述：

他说他听到了声音，性的声音，我问他这是什么意思，他只是说：“嗯，你知道，就是声音，性的声音。”我不知道他到底在说什么，他并没有描述得更形象或更详细。但当我追问他时，很明显，关于那件事，他当时没有说更多的内容。我问他看到了什么，他说他什么也没看到，但他又一次感到恐惧和紧张。

德拉诺夫是一名医师，他有义务报告他所知道的任何虐待儿童的情况。因此又有第二个问题：为什么德拉诺夫听完麦奎里的叙述后没向相关部门报告呢？他曾在审讯中被问及此事。

辩方：那天晚上你一直在追问他，你想知道他具体看到了什么。但我的理解是，他没有告诉你他看到了什么，对吗?

德拉诺夫：对。

辩方：好吧。他告诉……但你同他谈话结束，要离开的时候，他给你留下的印象是他听到了“性的声音”，是吗?

德拉诺夫：是他所理解的“性的声音”。

他所理解的“性的声音”。

辩方：并且你的……你为他想出或建议的对策是他应该去告诉自己的上司乔·帕特诺，是吗?

德拉诺夫：是的。

辩方：你没有告诉他去向儿童和青少年服务中心报告，是吗?

德拉诺夫：是的。

辩方：你没有告诉他应该报警，是吗?

德拉诺夫：是的。

辩方：你没有告诉他应该向学校保卫处报警，是吗?

德拉诺夫：是……

辩方：你认为仅凭道听途说就去报告是不合适的，是吗?

德拉诺夫：是的。

辩方：而且，你确实没有告诉迈克·麦奎里去报警或向儿童和青少年服务中心报告的原因是你认为迈克·麦奎里告诉你的内容并不适合报告，是吗?

德拉诺夫：是的。

德拉诺夫在事发当晚亲自听迈克·麦奎里讲述了事件的经过，但他并不相信它是一起案件。

事情变得更加复杂了。麦奎里最初说他看到桑达斯基和小男孩淋浴是在2002年3月1日星期五。那时正值春假，他记得学校里没有人，他还说自己第二天——3月2日星期六——去找了帕特诺。但调查人员查找学校以往的电子邮件时，他们发现麦奎里弄混了。他实际上是在2001年2月10日星期六——比他说的日期早了一年——去找的帕特诺，这意味着淋浴事件发生在前一天晚上：2月9日，星期五。

这就讲不通了。麦奎里记得，他看到淋浴事件的那个晚上，校园里是空无一人的。但实际上，2月的那个周五晚上，宾夕法尼亚州立大学校园的情况绝非如此。那晚学校冰球队与西弗吉尼亚大学队在隔壁的格林伯格馆有比赛，比赛于晚上9:15开始，事发时路上应该有很多人正在排队入场。在距此地步行5分钟路程的布莱斯·乔丹中心，加拿大流行摇滚乐队裸体淑女合唱团正在演出：在那个特别的夜晚，宾夕法尼亚州立大学校园的那个角落本是混乱嘈杂、人声鼎沸的。

记者约翰·齐格勒围绕此案的争议写过很多文章。他认为，在那段时期，校园会空空荡荡的唯一一个周五应是2000年12月29日——圣诞节假期期间。如果齐格勒是对的——他的论述很有说服力，那么就有了第三个问题：如果麦奎里目击了这次强奸，他为什么要等上5个星期——从12月底到2月初——才把这件事告诉学校的管理层呢？[17]

在桑达斯基案中，控方在假装这些含混不清和不确定性并不存在。他们告诉公众，这是一件很容易做出裁决的案子。2011年11月，一份长达23页的起诉书写道："研究生助理"——指麦奎里——"看到了一个赤身裸体的男孩……双手推墙，被裸体的桑达斯基肛交"；第二天，麦奎里"去了帕特诺家里，向帕特诺报告了自己所看到的事情"。[18]但这两种说法都与事实不符，对吧？

麦奎里读到起诉书中的这些话后，给该案的首席检察官乔纳尔·埃希巴赫发了封电子邮件。[19]他非常担心。"我觉得我的话被曲解了，控诉状中对我的陈述的描写并不完全准确。"他写道，"如果我确实没搞清楚事件的性质，那么我想确保您了解到的是真实情况。"他还写道："我不能百分之百确定那是鸡奸，我没有看到插入的动作。不管具体是什么，那应该是一种性行为或在我看来有些过分的做法。"他跟埃希巴赫说，想要更正记录。"就我的陈述而言，我该如何做？"

试想一下，麦奎里在读到自己的话被埃希巴赫曲解时，有什么样的感受呢？在此之前，他先是目击了自己认为有些麻烦的事件，在之后的5个星期里，他一直在同自己的良心做斗争，那一定很痛苦："我看到了什么？我该说点儿什么吗？如果是我搞错了呢？"读了起诉书后，他发现了什么？检察官们为了达到自己的目的，颠倒了是非曲直。起诉书把他描写成什么人了呢？一个懦夫——目击了强奸事件，跑去给他的父母打电话，却从来没有告诉警察的胆小鬼。

"我的生活被彻底改变了。"他在给埃希巴赫的信中写道。对麦奎里来说，夜间和小男孩一起洗澡的桑达斯基是个陌生人，埃希巴赫却拒绝考虑理解一个陌生人有多难。"我的家庭生活也被彻底改变了。"麦奎里继续说道，"国家媒体和舆论对我口诛笔伐，彻底毁了我。为什么会这样？"

将桑达斯基丑闻与几年后爆出的第二起更引人注目的儿童性侵案进行比较，对我们理解这些案件不无裨益。这次的涉案人员是密歇根州立大学的一位名叫拉里·纳萨尔的医生，他是美国国家女子体操队的队医。他戴着眼镜，有点儿笨拙，喜欢喋喋不休地说话，看起来一副根本不会伤害人的样子。他非常宠爱他的病人，他是那种你即使在凌晨2点打电话找他帮忙，他也会跑来相助的人，因此体操队队员的父母都很喜欢他。竞技体操往往会使队员们年轻的身体遭受巨大压力，使臀部、小腿、脚踝及身体其他部位遭受各种各样的损伤，这些都属于纳萨尔的治疗范围。

纳萨尔的专长是治疗所谓的“盆底功能障碍”。治疗时，他会将手指插入患者的阴道，按摩因体操训练消耗体能而缩短的肌肉和肌腱。他会在不经过同意，不戴手套，甚至在没有必要做这种治疗的情况下，满腔热情、反反复复地对体操运动员进行着这种治疗；他会去按摩她们的乳房；会毫无缘由地把手指插入她们的肛门。他用医疗程序作为掩饰来获取性满足。2017年夏，他因联邦指控被定罪，将在监狱中终其余生。

正如性侵丑闻传言所说，纳萨尔案非常明确易判，这不是那种双方各执一词的案件。警方从纳萨尔的电脑硬盘中，发现了大量儿童色情图片——共37000张，其中有一些可以说是极其淫秽，有些是他的年轻病人在治疗前坐在他的浴缸里洗冰浴时的照片。在纳萨尔案中，并非只有一位陈述着令人质疑的案情的原告。此案有数百名指控者，他们都讲述了极为相似的故事。对纳萨尔的定罪至关重要的是蕾切尔·丹霍兰德的指控[20]。

15岁的时候，我得了慢性背痛。拉里打着医疗的幌子，在将近一年的时间里，屡次对我实施性侵。他这样做时，我母亲也在房间里守着，但他小心翼翼地完全挡住了她的视线，所以她也不知道他在做什么。

丹霍兰德有证据和证明文件。

2016年我站出来的时候，我带了一份完整的证明文件……我从一名护士那里拿来了医疗记录，里面有对我遭受性侵经历的详细披露……我有一本日记，记录了我从受到侵犯时起遭受的精神痛苦……我带来了一位证人，他可以证明我之前向他人透露过我遭受性侵的事……我还带来了另外两位与我无关的女士所提供的证据，这两位女士也声称受到了拉里的性侵犯。

纳萨尔案一目了然，容易裁决。然而，将他绳之以法需要多长时间呢？好多年。纳萨尔的另一名受害者拉里萨·博伊斯说，1997年，她16岁时，纳萨尔性侵了她。那么人们把纳萨尔怎么样了吗？没有。博伊斯把事情告诉了密歇根州立大学的体操教练凯茜·克拉吉，克拉吉找到纳萨尔，后者否认了一切。克拉吉更相信纳萨尔，而不是博伊斯。这些指控引起了怀疑，但怀疑还不够多，所以虐待照旧在发生。在对纳萨尔的审判中，博伊斯的反应让人不禁心生悲悯，她直接对纳萨尔说："我一想到下次与你见面就非常恐惧，因为我害怕凯茜会告诉你我说的关于你的话。"

不幸的是，我的担心是有道理的。我感到羞愧、尴尬，我因为告诉了凯茜这件事而不知所措。我清楚地记得你走进那个房间，随手关上门，拉过凳子坐在我面前，说："我跟凯茜谈过了。"听到这句话，我的心顿时凉了。我信心全无，只想找个最深、最黑的洞爬进去。[21]

在纳萨尔的职业生涯中，他就是一个活生生的性侵犯者，他的问题被反映给大人——父母、教练、官员多达14次，但人们都没把他怎么样。2016年9月，《印第安纳波利斯星报》援引丹霍兰德的指控，发表了一篇记录纳萨尔不齿行为的报道，才使得他声名狼藉。即使在这之后，纳萨尔身边的很多人仍然支持他。据称，纳萨尔的上司——密

歇根州立大学骨科医学系主任就告诉学生："这表明你们没有学过最基础的医学课程——《医学基础》……不要相信你们的病人，病人会通过撒谎来陷害医生。"[22]凯茜·克拉吉则让她的体操队队员在一张卡片上为纳萨尔一一签名并写上："想你。"

直到后来人们发现纳萨尔电脑硬盘中那些令人咋舌的图片，人们才最终改变了对他的看法。

这样的丑闻爆发时，我们首先倾向于去指责那些试图掩盖罪行的人——他们试图保护他，或故意对他的罪行视而不见，或将他们的机构或金融利益置于真相之上。我们认为，沉默的背后定有某种阴谋。我们想去发现这个阴谋，但纳萨尔案让我们意识到，这种理解是多么不充分：在纳萨尔案中，许多主要辩护人是病人的父母，他们可没有什么阴谋，也不会为了保护更重大的机构或金融利益而选择沉默，这些受害者可是他们的孩子。

有位体操运动员的母亲——顺便说明一下，她自己也是一名医生——在纳萨尔在房间为她女儿治疗时就在几英尺外坐着。有一次，她接受了《信实》——一个关于纳萨尔丑闻的精彩播客——的采访[23]。

我记得我用眼角的余光看到，他可能是勃起了。我只记得我当时想："这有些诡异，真的很奇怪。差劲儿的家伙。"想想看，就像男医生在治疗室给女病人做检查时勃起一样，是非常奇怪的……

但那时，你也在房间里。他正在进行这个治疗步骤，你只会想，他是一个好医生，正在为你的孩子尽心治疗。他那么圆滑，很会花言巧语。

还有一次，一位父亲陪女儿去纳萨尔处接受治疗。就在该父亲在一旁坐着的时候，纳萨尔把手指伸进了女孩的身体里。当天晚些时

候，这位体操运动员把此事告诉了她的母亲，以下是这位母亲对当时情况的回忆：

我清楚地记得，就像5秒前刚发生的一样，我坐在驾驶员位置，她坐在副驾驶位置。她说："拉里今天对我做了让我感到不舒服的事。"

我说："什么意思？"

"呃，他……摸我。"

我说："摸你哪里？"

她说："下面那里。"顿时，我明白了她在说什么，但我却试图给自己找一个合理的解释，告诉她不可能发生那种事。

这位母亲给丈夫打电话，问他在预约治疗期间是否离开过房间，他说没有。

然后……上帝，原谅我，我就没再想这件事。我将其记录下来，存档，放在育儿档案柜中，直到2016年。

后来，所有的故事听起来都一样了。另一位家长说：

她很安静、很沮丧地坐在车里，说："爸爸，他没有帮我减轻背痛，咱们别再去了。"但他是拉里，是体操队的医生，如果他治不好她，就没有人能治好她，比拉里水平更高的只有上帝。"要有耐心，宝贝，这需要时间，好事多磨。"我们一直就是这样教育孩子的。所以，我会说："听话，我们下周去一次，下下周再去一次，你就能感觉好些了。"

她说："好的，爸爸。你知道的，我相信你的判断。"

事实上，正是因为纳萨尔做了让人羞于启齿的坏事，家长才如此为难。如果纳萨尔对他们的女儿粗鲁无礼，他们就会立刻阻止他；如果他们的女儿在回家的路上对他们说，她们闻到了纳萨尔呼出的酒味，大多数父母都会立刻警觉。因为不难想象，有时医生也会举止粗鲁或醉酒。我们有时被迫只能相信两种情况中的一种：一种是可能的，另一种是无法想象的。这时，“默认真实”就成了我们的问题。安娜·蒙特斯是历史上地位最高的古巴间谍吗？还是雷格·布朗太偏执了？对真实的默认使我们倾向于相信最有可能的解释。斯科特·卡迈克尔首先选择了相信安娜·蒙特斯，直到绝对无法继续相信她时才改变主意。女孩们的父母做了同样的事情，不是因为他们疏忽大意，而是因为在“默认真实”方面，人类大多都这么奇怪地相似。

事实上，纳萨尔虐待过的许多女性都为其做了辩护。她们没意识到，自己从前默认了真实。在其体操生涯中，特林·贡萨尔共接受过纳萨尔的856次治疗。有一次，贡萨尔的一个队友来找她，说纳萨尔把自己的手指放进了她体内，贡萨尔还试图安慰她说：“他也总是对我这样做！”[24]

当《印第安纳波利斯星报》公布纳萨尔的劣迹时，贡萨尔还在维护他，确信他会被判无罪。这真是极大的混乱。她何时才终于改变了主意呢？直到当反对纳萨尔的证据变得无法被推翻的时候！在对纳萨尔的审判中，当贡萨尔加入被害人的行列，做证指控纳萨尔时，她终于放弃了原来的立场，怀疑纳萨尔了。

拉里，这周我不得不做出一个极其艰难的选择。我必须选择是继续支持你渡过难关，还是支持那些女孩。拉里，我选择她们，我选择爱她们，保护他们。我选择不再关心和支持你，我选择当面告诉你，你伤害了我们，你伤害了我……我希望你今天能从我的眼神中看出，我曾一直相信你，直到我不能再相信你。我希望你像我们一样流泪，我希望你为你所做的事感到难过。我最希望的是，这些女孩每天都能

少感受到一些痛苦，我希望你也希望我们能这样，但这是对你的告别。拉里，这次是我该与你划清界限的时候了，现在是我站出来为这些小女孩说话的时候了。拉里，我不再继续站在你背后支持你了。

再见，拉里。愿上帝保佑你黑暗又破碎的灵魂。[25]

“我曾一直相信你，直到我不能再相信你。”这难道不是对“默认真实”近乎完美的表述吗?

罪犯纳萨尔的电脑硬盘上被发现存有37000张儿童色情图片；在他的职业生涯中，他无数次被无数人指控。即使如此，“默认真实”仍在起作用。纳萨尔案毫无悬念，但人们仍有疑问。现在请想象一下，有着同样的场景，只是案情不那么明了的桑达斯基案，又会是什么情况呢?

5

对桑达斯基的指控被公开后，“第二英里”前选手艾伦·迈尔斯成为桑达斯基最忠实的辩护人之一。宾夕法尼亚州的警察为了证实人们对桑达斯基的指控而采访参加过“第二英里”的孩子们时，他们联系了迈尔斯，他的态度很坚定。“迈尔斯说，他不相信已经提出的（对桑达斯基的）指控，他认为原告……只是想拿一笔钱。”[26]警察在报告中写道，“迈尔斯继续与桑达斯基保持每周一两次的电话联系。”迈尔斯告诉警方，他曾多次在训练结束后和桑达斯基一起在更衣室洗澡，但没发生任何异常的事情。

两个月后，迈尔斯做出更大的举动。他走进桑达斯基的律师的办公室，透露了一则惊人的消息：读完麦奎里的故事细节后，他意识到，那天晚上淋浴中的那个男孩就是自己。桑达斯基的律师的调查员柯蒂斯·埃弗哈特写了一份关于他与迈尔斯的面谈内容的摘要，这值得我们大段地阅读。

我问了一个具体的问题：“杰里有没有以你认为不恰当的方式触碰过你，或者让你担心他侵犯了你的隐私部位？”迈尔斯的回答非常明确：“从来没有发生过这样的事情。”

迈尔斯说：“我和杰里在一起的时候，我从来没有感到不舒服或被侵犯，我把杰里当作我从未见过的父亲。”……迈尔斯说，在西布兰奇高中“毕业之夜”橄榄球赛现场，“我请杰里和我妈妈一起走上球场，广播中宣布了‘父亲杰里·桑达斯基’和我母亲的名字”。

“我邀请了杰里和多蒂参加了我的婚礼。如果杰里有问题，为什么我还请他在‘毕业之夜’当我的父亲？为什么我还请杰里和多蒂参加我的婚礼？学校让我请杰里在我的毕业典礼上发言，他照做了……如果杰里性侵过我，为什么我还要跑去看比赛，跑去他家呢？如果真的发生了那样的事，我肯定想离他越远越好。”[27]

迈尔斯清楚地描述了那晚的经过。

他和杰里锻炼完后，就去淋浴区洗了澡，然后离开了。“我通常每周会锻炼一两天，但那个特别的夜晚在我的记忆中非常清晰。淋浴时，杰里和我互相用毛巾抽打对方，我们都想抽疼对方。有时我会抽到墙壁，有时我会在地板上打滑，我相信你在木制储物柜区能听到这些声音。就像我说的这样，我们玩得正开心时，我听到了木制储物柜门被关上的声音。我以前听到过这种声音，但我并没有看见是谁关上了储物柜。大陪审团的报告说，麦奎里教练说他观察到我和杰里有性行为，这不是事实。麦奎里没说实话，那天晚上我们洗澡时什么事也没有发生。”

然而，几周后，迈尔斯与桑达斯基案中为多位受害者做代理的一名律师签了约。随后，迈尔斯向警方做了一次陈述，这时，他一改从前的态度，说他是桑达斯基案的受害者之一。

如果你对此感到困惑，那是可以理解的。淋浴中的男孩是整个案件中最重要的证人，检察官一直在寻找他，因为他将是让桑达斯基案画上句号的关键人物。最后他浮出水面，否认发生过任何事情，然后他又彻底改口，说确实发生了一些事情。这样，迈尔斯还能是桑达斯基案的关键证人吗？有这样的疑问是合理的。他是整个不解之谜中最重要的一个环节吧？不！起诉方选择让他在家歇着，因为他们对他的陈述没有信心。[28]

迈尔斯唯一一次出庭是在桑达斯基上诉的时候，桑达斯基请他做证，希望他能回到他原来的立场，说淋浴时什么事也没发生。迈尔斯没有这么做，相反，当桑达斯基的律师向迈尔斯宣读他不到一年前所做的关于桑达斯基无罪的陈述时，他面无表情地坐在那里，对一切——包括一张他高兴地站在桑达斯基身旁的照片——都耸耸肩。照片里的人是谁？他被问道。

迈尔斯：那是我和你的客户。

辩方：你知道这是什么时候拍的照片吗?

迈尔斯：我不记得了。

那是迈尔斯和桑达斯基在迈尔斯婚礼上的照片。他说了34次他不记得了。[29]

还有一位证人是布雷特·斯威舍尔·霍茨，他是一个和桑达斯基关系密切的“第二英里”项目中的男孩。该案审判时，他可能是最有说服力的证人。他说自己十几岁的时候，在浴室、桑拿浴室和酒店房间内，多次被桑达斯基性侵和虐待，与其有过数十次淫荡的性经历。

控方：霍茨先生，你能否告诉陪审团的女士们和先生们，被告在东区更衣室或拉什大楼淋浴间，大约有多少次……把他的阴茎放进你

嘴里。

霍茨：至少有40次。

控方：你想让他这样做——

霍茨：不。

控方：有时想?

霍茨：不。

接着，桑达斯基的妻子多蒂被叫到证人席上。她被问到她和丈夫最后一次见布雷特·霍茨是什么时候。

多蒂·桑达斯基：我想是在三年前，或者两年前，我不确定。

霍茨讲述的性侵事件据说发生在20世纪90年代，那时他被桑达斯基反复、残酷地侵害。按多蒂·桑达斯基所说的时间，20年后，他决定顺道拜访桑达斯基。

辩方：你能给我们讲讲那次拜访吗?

多蒂·桑达斯基：可以。杰里接到一个电话，是布雷特打来的。他说："我想过来。我想带我的女朋友和孩子来让你们见见。"那个孩子大概有两岁。然后他们来了，当时我的朋友伊莱恩·斯坦巴彻也在。我们出去买了肯德基回来，吃了晚饭，那是一次非常愉快的拜访。

霍茨是比纳萨尔案中的特林·贡萨尔更让人难以理解的例子。贡萨尔从未否认纳萨尔为她治疗期间发生的事情，她选择把他的行为解释为善意的——出于完全可以理解的原因，直到她在对纳萨尔的审判中听到她体操队队友的证词时才不再这样认为。相比之下，桑达斯基并没有进行什么不明确的医疗步骤，他被认为有多次性侵行为，他那些

所谓的受害者并没有误解他对他们的所作所为，但他们却表现得好像什么事也没发生过一样。他们不向朋友吐露心声；没有在日记里写下痛苦的经历；在多年后，还会去看望他，向性侵他们的男人炫耀自己的孩子；邀请强奸犯参加自己的婚礼。一个和桑达斯基一起“洗澡”的受害者，称自己是“世界上最幸运的男孩”；另一个男孩在治疗师长达几个月的鼓动下，终于讲出了仍然无法让大陪审团信服的个人经历。

由于常被耻辱、否认和模糊的记忆层层包裹，性侵案件往往扑朔迷离。在引人注目的性侵案件中，比得上杰里·桑达斯基案这样错综复杂的可谓少之又少。现在请你想一下，对于那些必须理解这些令人眼花缭乱的矛盾的人来说，这种复杂性意味着什么。人们总是对桑达斯基心存怀疑，但是，当受害者和施暴者能一起愉快地吃肯德基时，你怎么可能对施暴者产生足够多的怀疑呢?

6

因此，事情的经过是：麦奎里周六去见他的上级乔·帕特诺，帕特诺警觉起来。第二天，也就是星期天，帕特诺去找蒂姆·柯利和加里·舒尔茨说了这件事。然后他们立即给学校的法律顾问打了电话，并在周一向校长格雷厄姆·斯巴涅尔汇报了情况。然后柯利和舒尔茨请来迈克·麦奎里一起面谈此事。

你能想象柯利和舒尔茨听了麦奎里的话后会怎么想：“如果这真的是强奸，你为什么不去阻止？”“如果你所看到的事情如此令人不安，为什么没有任何人——包括你家的那位医生朋友——选择去报警？”“如果你——迈克·麦奎里——对你所看到的事情感到如此沮丧，你为什么要等这么久才告诉我们？”

然后柯利和舒尔茨又叫来了学校的外部事务法律顾问，但是麦奎里没对他们讲太多，于是他们本能地——就像我们所有人一样——做出了最无害的解释：或许杰里还是那个喜欢跟孩子们瞎胡闹的傻杰

里，这次他也是在胡闹而已。宾夕法尼亚州立大学的律师温德尔·考特尼讲述了他与加里·舒尔茨的对话。

考特尼：在我们会谈中的某个时刻，我曾问他，在杰里和小男孩的推嬉闹之中，是否有和性相关的东西。他向我表示，据他所知，没有……我所想象到的画面是，至少在他向我描述此事和我与他交谈的时候是，淋浴区有点儿像好多人可以一起淋浴的地方，洗澡水从淋浴头喷洒下来，地上有很多水，一个小男孩在跑来跑去，不时地打滑。

控方：你确定他没说有拍击声或任何与性有关的东西吗？

考特尼：我很确定，他从来没对我说过报告中所说的淋浴中的拍击声或其他任何与性有关的行为。

考特尼说他想了一会儿，考虑了最坏的情况。毕竟，这是在下班时间发生的一个男人和一个男孩在一起淋浴的事件。但后来，他想起了自己对杰里·桑达斯基的印象："他总在公共场合和参加'第二英里'项目的孩子胡闹。"于是他默认了这种印象。[30]

舒尔茨和同事蒂姆·柯利后来去见了校长斯巴涅尔。

控方：你确实告诉了格雷厄姆·斯巴涅尔这是"胡闹"？

舒尔茨：是的。

控方：你什么时候告诉他的？

舒尔茨：哦，我们接到的第一份报告里用的词就是"胡闹"。有人看到杰里·桑达斯基和一个孩子在一起洗淋浴时胡闹……我想我也是这么跟斯巴涅尔校长说的，你知道的……说他在胡闹。

听完柯利和舒尔茨的话，斯巴涅尔问了他们两个问题。“你们确定别人就是这么跟你们说的吗？别人说他们是在‘胡闹’吗？”他们说是的。然后斯巴涅尔又问：“你们确定别人对你们说的就是这些吗？”他们又说是的。宾夕法尼亚州立大学有数千名教职工，桑达斯基只是其中的一员，斯巴涅尔几乎不认识他。现在斯巴涅尔听到汇报说，桑达斯基——现已退休——被发现（和一个男孩一起）在（学校浴室）洗澡？

“我记得，有那么一会儿，我有点儿不知道该怎么处理。我在想，对付‘胡闹’应该采取什么适当的措施。”斯巴涅尔后来说，“我以前从来没有听到过这样的报告。”

当然，桑达斯基案被告发的时候，如果哈里·马科波洛斯是宾夕法尼亚州立大学的校长，他就绝不会这样“默认真实”地去相信最无害的解释。他会有疑问：和一个小男孩一起洗澡的男人？马科波洛斯可是那种比任何人都早10年就能看穿麦道夫骗局的人。他会通过思考以下问题而得出足以让桑达斯基被定罪的结论：那个孩子多大？他们晚上在那里干什么？几年前不是还有一个关于桑达斯基的奇怪案例吗？

但格雷厄姆·斯巴涅尔不是哈里·马科波洛斯，他选择了相信最有可能的解释——桑达斯基就是他自称的那样。斯巴涅尔是否后悔没再多问些问题，后悔没再悄悄地四处打听一下呢？他当然后悔。但“默认真实”不是什么罪过，而是人类的一种基本的心理倾向。斯巴涅尔的表现与“登山客”、斯科特·卡迈克尔、纳特·西蒙斯、特林·贡萨尔，以及实际上每一位被拉里·纳萨尔治疗过的体操运动员的父母并没有什么不同。纳萨尔虐待孩子的时候，那些父母不是在房间里吗？难道孩子们没告诉父母纳萨尔有问题吗？为什么他们还一次又一次地把孩子交给纳萨尔进行治疗？然而，在纳萨尔案中，没有人认为，体操运动员的父母应该因为未能保护他们的后代免受罪犯侵害而入狱。因为我们接受了这样一个事实：父母需要对孩子周围的人有基本的信任。

如果每个教练都被怀疑，被认为是恋童癖者，就没有父母会让孩子外出训练，就没有人傻得愿意成为教练。我们都选择“默认真实”，即使这个决定会带来可怕的风险，因为我们别无选择，不然社会就无法运转。对他人的信任有时会以他人的背叛而告终，但这样的事例实属罕见，那些因“默认真实”而成为受害者的人应该得到我们的同情，而不是谴责。

7

宾夕法尼亚州立大学是美国最有声望的大学之一，其最高管理层中的两名要员，蒂姆·柯利和加里·舒尔茨因在处理桑达斯基与小男孩淋浴事件中办事不力，先被指控，后被逮捕。斯巴涅尔为此感到十分难过，因此他安排手下的高层管理人员开会。他说他一直把宾夕法尼亚州立大学看成一个大家庭，大家都是他的朋友，当他们告诉他洗澡事件很可能只是胡闹的时候，他相信了他们，认为他们是诚实的。

“你们将会发现，每个人都将疏远加里和蒂姆。”他说。但他不会这么做。

在座的各位和蒂姆、加里都共事多年了，大家有些人和他们两个都是35年或40年的老同事了，因为蒂姆和加里分别在我们学校工作了这么多年……这些年来，你们生命中的每一天都在和他们一起工作，我在过去的16年里同样如此……如果你们中的任何一个人都是在按照我们确定好的学校的规章制度办事——诚实、公开、正直地工作，总是做对这所大学最有利的事情，当你们被错误地指控了什么时，我也会像对待他们两个一样对待你们中的任何人。我想让大家知道……当你知道你在做正确的事情时，你们不应该害怕去做那件正确的事情，或者不应该害怕被指责做错了事……因为学校会支持你们。[31]

这就是人们喜欢格雷厄姆·斯巴涅尔的原因，这就是他在宾夕法尼亚州立大学的职业生涯如此辉煌的原因，这就是你我都想在他手下工作的原因。我们想推选当大学校长的人是格雷厄姆·斯巴涅尔，而不是那位武装到牙齿，终日在家提心吊胆，提防着一群政府官员夺门而入的哈里·马科波洛斯。

这是人们在考虑桑德拉·布兰德之死时要记住的诸多理念之一。我们认为，我们希望保护我们的人对任何可疑的事物都有戒备之心，如果他们“默认真实”，我们就会责怪他们。如果我们试图把像格雷厄姆·斯巴涅尔这样惯于“默认真实”的人送进监狱，我们实际上是在不顾后果地向所有当权者传递一个信号：我们希望他们理解陌生人的方式是不要去“默认真实”。

但我们正在超越自我。

---

[1] 当时，这是美国大学性侵案赔偿金的最高纪录。然而，这一纪录很快就被打破了。在密歇根州立大学拉里·纳萨尔的案件中，学校支付的赔偿金可能高达5亿美元。

[2] 以下材料的来源是Commonwealth of Pennsylvania vs.Graham Basil Spanier vol.1 (2017年3月21日)：迈克·麦奎里答话的文字转录，第105—108、115—116页；迈克·麦奎里父亲的证词，第141—142页；控方结案陈词，第86—87页；德拉诺夫接受辩护律师的质询，第155、163—165页；温德尔·考特尼证言，第174—175、189页；提姆·柯利和约翰·雷科维茨的引言（脚注），第381、203页；加里·舒尔茨证言，第442页。

[3] 指控还包括做伪证（很快被撤销）和危害儿童罪。最终，这两个男子被认定犯了危害儿童罪，这样，其他所有指控都得以撤销。

[4] b 就在本书要出版的时候，即斯巴涅尔去监狱报到的前一天，对他的判决被一位联邦法官驳回了。至于检方是否会对判决提出上诉还不得而知，因为本书马上就要付印了。

[5] “Sandusky addresses sex abuse allegations in 2011 interview,” NBC News,June 21, 2012, https://www.nbcnews.com/video/sandusky-addresses-sex-abuseallegations-in-2011-interview-44570179907，2019年3月12日访问。

[6] Malcolm Gladwell, “In Plain View,” The New Yorker, 2020 年 9 月 24 日 ，https://www.newyorker.com/magazine/2012/09/24/in-plain-view。

[7] Joe Posnanski, Paterno (New York:Simon& Schuster, 2012), p.251.

[8] Jerry Sandusky, Touched: The Jerry Sandusky Story (Champaign, Ill.:Sports Publishing Inc., 2000), pp.33, 210.

[9] Jack McCallum, “Last Call: Jerry Sandusky, the Dean of Linebacker U, is leaving Penn State after 32 years to devote himself to a different kind of coaching,”Sports Illustrated, 1999年12月20日， https://www.si.com/vault/1999/12/20/271564/last-call-jerry-sandusky-the-dean-of-linebacker-u-is-leaving-penn-state-after-32-yearsto-devote-himself-to-a-different-kind-of-coaching。

[10] Bill Lyon,“Penn State defensive coordinator Jerry Sandusky is the Pied Piper of his time,”Philadelphia Inquirer, December 27, 1999.

[11] 这对桑达斯基来说并不罕见。他经常和参加“第二英里”的男孩们一起锻炼、洗澡，还喜欢在更衣室里玩游戏。“会发生的是……这种胡闹使他像在开始一场肥皂大战。”有位之前参加过“第二英里”的男孩在对桑达斯基的审判中做证说道，“每个淋浴间旁边都有皂液瓶，他会往手上挤满皂液，这些皂液基本上全被他扔掉了。”（注：Commonwealth v. Gerald A. Sandusky, June 11, 2012, p. 53; Brett Swisher Houtz testimony, June 11, 2012,p. 70; Dorothy Sandusky testimony, June 19, 2012, p. 257.）

[12] 根据该案的事后调查：“男孩说，他不想让桑达斯基陷入‘麻烦’，而且他认为桑达斯基的举动没有任何意义。这个男孩不想让任何人与桑达斯基谈话，因为那样做的话，桑达斯基可能会不再邀请他参加任何游戏。”Freeh Sporkin & Sullivan, LLP, Report of the Special Investigative Counsel Regarding the Actions of the Pennsylvania State University Related to the Child Sexual Abuse Committed by Gerald A.Sandusky, 2012 年 7 月 12 日 ，https://assets.documentcloud.org/documents/396512/report-final-071212.pdf，第42页；“这与性没有任何关系”和“向上帝发誓，什么事也没发生”，第43—46页。

[13] Aaron Fisher, Michael Gillum, and Dawn Daniels, Silent No More: Victim 1’s Fight for Justice Against Jerry Sandusky (New York: Ballantine Books, 2012).

[14] Mark Pendergrast, The Most Hated Man in America: Jerry Sandusky and the Rush to Judgment (Mechanicsburg, Penn.: Sunbury Press, 2017),第90、52、55页；费舍尔变换自己的说辞，第59页。

[15] 关于“创伤性记忆是被压抑的，只有在有效治疗的指导下才能恢复”这一观点，至少可以说是有争议的。关于这方面的进一步讨论，请参照书后注释。（注：更多关于被压抑的创伤性记忆的讨论（脚注），参见C. J. Brainerd and V. F. Reyna, The Science of False Memory (Oxford: Oxford University Press, 2005)；E. F. Loftus and K. Ketcham, The Myth of Repressed Memory: False Memories and Allegations of Sexual Abuse (New York: St Martin’s Press, 1994)；R. J. McNally, Remembering Trauma (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2003)；R. Ofshe and E. Watters, Making Monsters: False Memories, Psychotherapy, and Sexual Hysteria (NewYork: Scribner, 1994)；D. L. Schacter, The Seven Sins of Memory: How the Mind Forgets and Remembers (Boston: Houghton Mifflin, 2001)。）

[16] Geoffrey Moulton, Jr., Report to the Attorney General of the Investigation of Gerald A.Sandusky, 2014 年 5 月 30 日 , Appendix J, http://filesource.abacast.com/commonwealthofpa/mp4_podcast/2014_06_23_REPORT_to_AG_ON_THE_SAN_SKY_INVESTIGATION.pdf。

[17] 在这一点上，齐格勒搜集的证据令人信服。例如，在对斯巴涅尔的审判中，德拉诺夫做证时说，那个2月的晚些时候，“因为事件已发生了3个月，我们还没有听到任何下文”。德拉诺夫曾在与加里·舒尔茨就另一件完全不同的事情进行面谈时，顺便提及了桑达斯基的问题。我们能知道确切的日期吗？可能不会。很多人相信桑达斯基遭受了不当的指控，其中，齐格勒是最大声疾呼的一个。请参照马克·彭德格拉斯特《全美最讨厌的人》。齐格勒的有些论点比其他人的更有说服力，有关桑达斯基案怀疑论者的详细讨论，参见书后注释。（注：让我们说清楚，桑达斯基案很奇怪。自桑达斯基被捕和被定罪以来，一小撮人坚持认为他是清白的，最为直言不讳的是电台脱口秀主持人约翰·齐格勒。齐格勒是保守派记者，他还与www.framingpaterno.com网站上陌生人效应的其他三个人有关，该网站专门用于调查起诉桑达斯基的案子。

正如我在对桑达斯基案的讨论中所提到的那样，齐格勒的观点是有说服力的，他认为麦奎里发现桑达斯基与小男孩一起洗澡后，至少隔了5周才向宾夕法尼亚州官方领导报告。参见John Ziegler, “New Proof that December 29, 2000, Not February 9, 2001, was the Real Date of the McQueary Episode,” The Framing of Joe Paterno (blog), 2018 年 2 月 9 日 , http://www.framingpaterno.com/new-proof-december-29-2000-not-february-9th-2001-was-real-date-mcquearyepisode。齐格勒认为，麦奎里没看到他以为自己看到的情况，这就是证据。我认为，在“默认真实”的情况下，麦奎里对自己所看到的有所怀疑。不用说，这两种解释之间存在很大差异。

齐格勒还发现了其他许多事实，出于对篇幅和侧重点的考虑，我没有在本章中进行介绍（桑达斯基案非常扑朔迷离）。根据齐格勒的报道，至少有一部分桑达斯基的受害者是不可信的，宾夕法尼亚州立大学提供的高额封口费及决定给谁封口费的相对宽松的标准似乎吸引了他们。

在本章的写作过程中，我多次与齐格勒联系，通过电话与他聊天。他慷慨地与我分享了许多文件，包括私人调查员柯蒂斯·埃弗哈特撰写的备忘录。我不同意齐格勒的最终结论：桑达斯基是清白的。但是，我和他同样认为，实际案情比新闻报道中常说的更为含糊和不寻常。如果读者想探个究竟，可以从齐格勒那里开始了解。

桑达斯基案的第二个怀疑论者（也许是更为主流的）是作家马克·彭德格拉斯特，他于2017年出版了《美国最可恨的人：杰里·桑达斯基与仓促审判》。彭德格拉斯特认为，桑达斯基案是“道德恐慌”和“人类记忆的脆弱性”的经典例证。我对亚伦·费舍尔和艾伦·迈尔斯案的很多叙述都引自彭德格拉斯特的书。我必须说，关于彭德格拉斯特的书，非常值得注意的一点是封底。该书封底上有人类记忆研究领域在世界上最有影响力和最受尊敬的专家中的两位——旧金山大学的理查德·里奥和加州大学尔湾分校的伊丽莎白·洛夫特斯的简介。

洛夫特斯如此说：“《美国最可恨的人》讲述了一个的确非凡的故事。令人惊讶的是，在所有媒体报道中，桑达斯基案受到关注的程度绝无仅有，通过疗法和诉讼获得的‘记忆’也得到

了空前的讨论。人们会认为，如此绝对疯狂的关注终将使案情水落石出。”

我怎么想？我不知道。桑达斯基案中相互矛盾的证据和模棱两可的猜测可留由他人处置，我的兴趣很简单：如果案件真的如此混乱，那怎么能将柯利、舒尔茨、斯巴涅尔关进监狱呢？）

[18] Sandusky Grand Jury Presentment, 2011 年 11 月 5 日 ，https://cbsboston.files.wordpress.com/2011/11/sandusky-grand-jury-presentment.pdf, pp.6—7.

[19] 迈克·麦奎里发送给乔纳尔·埃希巴赫的电子邮件是由宾夕法尼亚州立大学的博客作者雷·布雷哈（Ray Blehar）获得的。Ray Blehar,“Correcting the Record: Part1: McQueary’s 2001 Eyewitness Report,” Second Mile - Sandusky Scandal (SMSS): Searching for the Truth through a Fog of Deception(Blog), 2017年10月9日，https://notpsu.blogspot.com/2017/10/correcting-record-part-1mcquearys-2001.html#more。

[20] “Rachael Denhollander delivers powerful final victim speech to Larry Nassar,” YouTube, 2018年1月24日，https://www.youtube.com/watch?v=7CjVOLToRJk&t=616s。

[21] “Survivor reported sexual assault in 1997, MSU did nothing,” YouTube,2018年1月19日，https://www.youtube.com/watch?v=OYJIx_3hbRA。

[22] Melissa Korn, “Larry Nassar’s Boss at Michigan State Said in 2016 That He Didn’t Believe Sex Abuse Claims,” Wall Street Journal, 2018年3月19日，https://www.wsj.com/articles/deans-comments-shed-light-on-culture-at-michigan-state-during-nassars-tenure-1521453600。

[23] Kate Wells and Lindsey Smith,“The Parents,”Believed, NPR/Michigan Radio, Podcast audio, 2018 年 11 月 26 日 ，https://www.npr.org/templates/transcript/transcript.php?storyId=669669746。

[24] Kerry Howley,“Everyone Believed Larry Nassar,”New York Magazine/The Cut, 2018年11月19日，https://www.thecut.com/2018/11/how-did-larrynassar-deceive-so-many-for-so-long.html。

[25] “Lifelong friend, longtime defender speaks against Larry Nassar,” YouTube,2018年1月19日，https://www.youtube.com/watch?v=H8Aa2MQORd4。

[26] Mark Pendergrast, The Most Hated Man in America: Jerry Sandusky and the Rush to Judgment (Mechanicsburg, Penn.: Sunbury Press, 2017)，2011年9月宾夕法尼亚州立警察对艾伦·迈尔斯的采访，第147页。

[27] 艾伦·迈尔斯于2011年11月9日接受柯蒂斯·埃弗哈特（刑事辩护调查员）的采访。

[28] 检方关于艾伦·迈尔斯的报告很奇怪。一位名叫迈克尔·科里塞利的调查人员与迈尔斯的律师进行了交谈，后者告诉他迈尔斯现在声称曾多次被桑达斯基强奸。律师出示了一份3页的报告，据称是迈尔斯写的，该报告详细描述了桑达斯基对他的性虐待行为。检方阅读了这份报告，怀疑它根本不是迈尔斯写的，而是他的律师写的。最后，原告放弃了起诉，也放弃了整个案件中最重要的人证之一。（注：脚注中检方关于艾伦·迈尔斯的报告来自安东尼·萨萨诺（Anthony Sassano）写的《关于艾伦·迈尔斯的补充报告》（Supplemental Report on Allan

Myers），2012年4月11日，宾夕法尼亚州立警察局。引自彭德格拉斯特（Pendergrast）的书《美国最可恨的人》（The Most Hated Man in America）第168页：

“科里塞利表示，律师舒宾告诉他，迈尔斯曾告诉他自己被桑达斯基口交、肛交和指交的事件。”萨萨诺在他的报告中写道。舒宾向科里塞利出示了一份3页长的文件，据称是迈尔斯对他与桑达斯基的性行为的回忆。科里塞利检查了这份文件，并向我表明，他怀疑这份文件是安东尼·舒宾写的。我告诉他我不需要这份被怀疑是舒宾律师写的文件的副本。萨萨诺的结论是：“此时，我不想对艾伦·迈尔斯进行更多的调查。”

）

[29] 联邦诉杰里·桑达斯基案（上诉），2016年11月4日，第10页。

[30] 考特尼也怀疑过桑达斯基的清白。但最终，能掩饰桑达斯基行为的托词实在是太有说服力了：一个总是在公共场合和参加“第二英里”的孩子胡闹的人。柯利之后也给“第二英里”的执行导演约翰·雷科维茨打过电话，雷科维茨答应和桑达斯基谈一谈，告诉他不要再带男生去学校了。“我只能代表我自己说话，但我认为杰里的行为存在一个边界问题，那是一个需要他解决的判断问题。”柯利解释道。他觉得，桑达斯基需要小心，否则人们会认为他有恋童癖。“我告诉他，”雷科维茨说，“如果他锻炼后和别人一起洗澡，那他穿上泳裤会更合适。我这样说是因为……那时候已有很多关于童子军、教堂等要调查桑达斯基的传言。”

[31] 这不是对斯巴涅尔原话的逐字记录，而是根据他的回忆进行的改述。（注：Jeffrey Toobin, “Former Penn State President Graham Spanier Speaks,”The New Yorker, 2012年8月21日，https://www.newyorker.com/news/newsdesk/former-penn-state-president-graham-spanier-speaks。）

“透明”假设

“透明”是指我们的行为和举止——他人可见的我们表现自己的方式——为他人观察我们的内心感受提供了一个真实可靠的窗口。

我们都有一种倾向——根据人们的行为去判读他们是否诚实。在我们眼中，说话得体、自信，握手有力，友好、有魅力的人被认为是可信的；说话时紧张、不自在、躲躲闪闪、结结巴巴、含含糊糊、言语费解且空洞无物的人则难以被他人信任。

委婉一点儿说，这简直是无稽之谈。

第6章 情绪标签

《老友记》的误导

1

《老友记》第5季开播时，就已成为史上最成功的电视剧之一，它也是早期最受欢迎的“情景喜剧”之一。故事以生活在纽约曼哈顿的6个老朋友——莫妮卡、瑞秋、菲比、乔伊、钱德勒和罗斯——为中心，描述了他们之间的说笑、打闹、相爱和分手，其中的大部分内容则是他们之间没完没了、引人发笑的对话。

第5季从罗斯同一个非6人老友的局外人结婚开始，演到季中，这段感情便结束了。到季末，他又回到瑞秋的怀抱。菲比生了三胞胎，并和一名警察秘密交往。最重要的是，莫妮卡和钱德勒坠入了爱河——这一剧情发展立即引发了一个问题：因为莫妮卡是罗斯的妹妹，钱德勒又是罗斯最好的朋友，两人相爱后，都没有勇气把他们之间的事告诉罗斯。

在第15集——标题为《敲打乔伊的女孩》——的开头，钱德勒和莫妮卡的地下情暴露了。罗斯透过窗户看到，在对面的公寓里，他的妹妹莫妮卡正在和钱德勒浪漫地拥抱。他如雷轰顶，跑到莫妮卡的公寓，想闯进去，但她的门上挂着链子，因此他只能把头伸进6英寸[1]宽的门缝里。

“钱德勒！钱德勒！我透过窗户看到了你在做的事，我看见了你对我妹妹做的事，你马上给我滚出去！”

钱德勒惊慌失措，试图跳窗逃走，莫妮卡拉住了他。“我能对付罗斯。”她告诉他，随即给哥哥开了门，“嘿，罗斯。怎么了，哥？”

罗斯跑进屋里，冲向钱德勒，围着厨房的桌子一边追一边喊：“你在干什么？”

钱德勒躲在莫妮卡身后。乔伊和瑞秋冲了进来。

瑞秋：嘿，这是怎么回事？

钱德勒：嗯，我以为——我以为——罗斯知道我和莫妮卡的事。

乔伊：哥们儿，他就在那里。

罗斯：我以为你是我最好的朋友！这是我的妹妹！我最好的朋友，和我的妹妹在一起！这让我无法接受。[2]

你能看懂这些吗？在标准的一季《老友记》中，情节——以及各种叙述和情感——如此曲折，以至于观众似乎需要一幅流程图才能确保自己不感到费解。然而，现实远非如此。如果你看过一集《老友记》，你就会知道你几乎不可能看不懂它，其剧情非常清楚。有多么清楚呢？我认为即使你关掉电视的声音，你也可以看得很明白。

本书开头讲到的第二个难题是关于保释的问题：为什么法官对被告的了解比计算机多得多，却在评估被告时比计算机程序做得差呢？本书第三部分就会从讨论像《老友记》这样的电视剧有多么“透明”这一奇怪事实开始，试图解开这个难题。

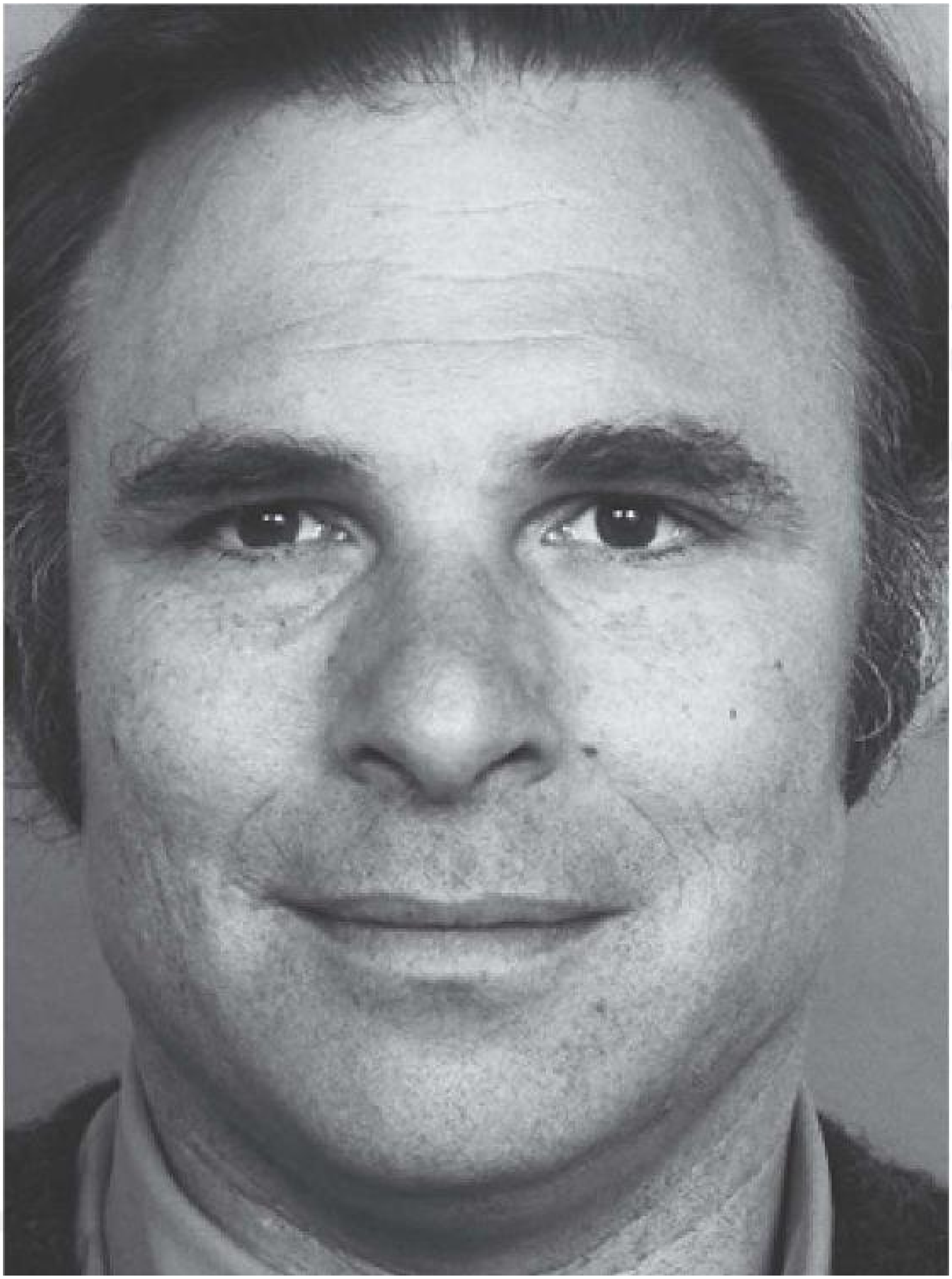
2

为了验证《老友记》的“透明”度，我联系了一位在马萨诸塞州大学达特茅斯分校任教的心理学家詹妮弗·福盖特，她是FACS（面部动

作编码系统）[3]方面的专家。在FACS中，面部43种不同的肌肉运动分别被称为一个“动作单元”，每个“动作单位”被分配用一个数字来表示。像福盖特这样接受过FACS知识培训的人，可以观察别人的面部表情并对其赋分，就像音乐家听一段音乐就能将其翻译成一系列音符写在纸上一样。

好，举个例子，请看下图:

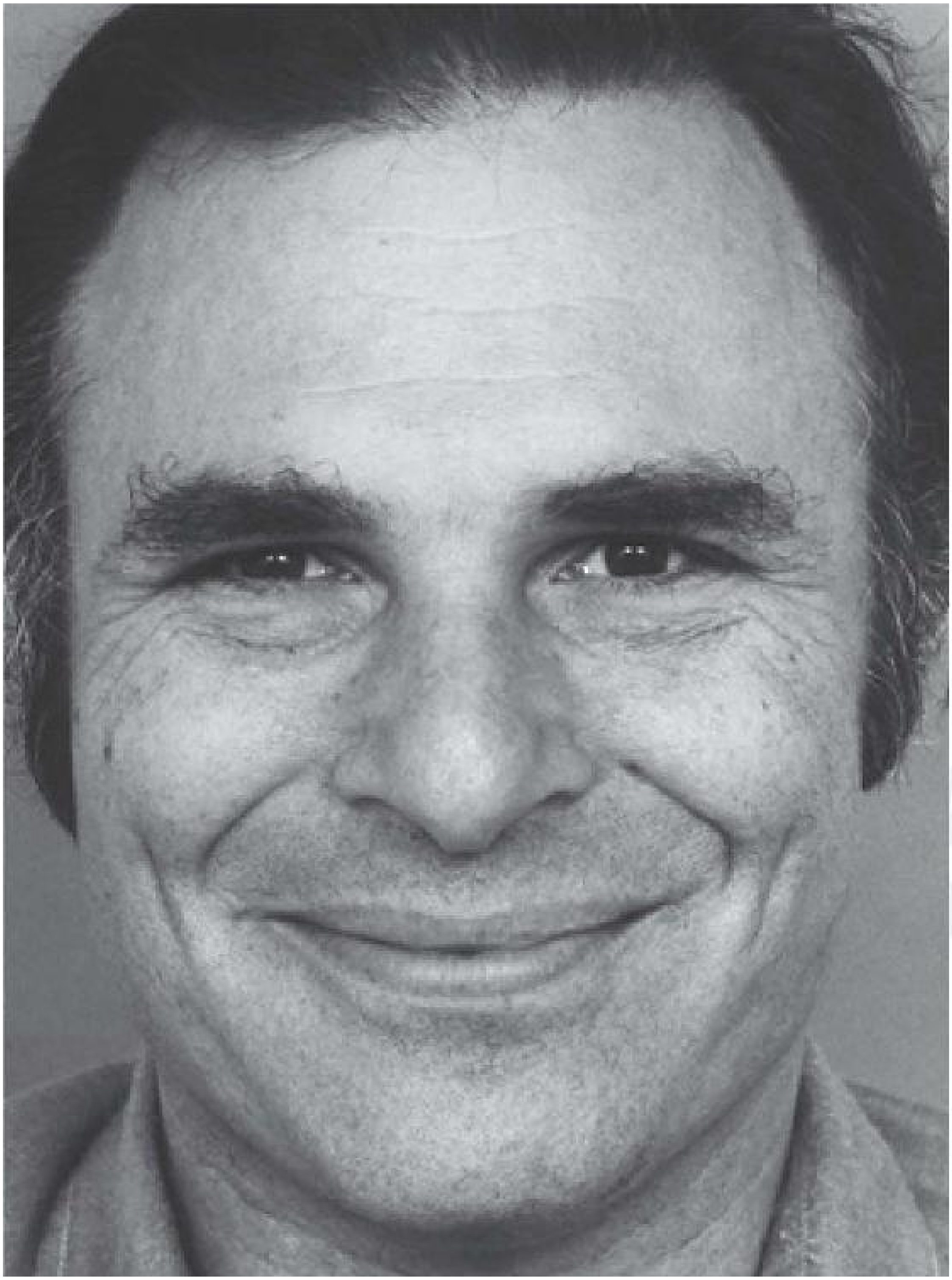
这就是所谓的泛美微笑



这就是所谓的泛美微笑[4]——空姐试图表现礼貌时对你展示的一种微笑。当你展示这种微笑时，你拉起嘴角用的是所谓的颧大肌，而

你面部的其余部分“无动于衷”，这就是这个微笑看起来很假的原因：这是一个没有任何面部表情的微笑。在FACS中，使用颧大肌的泛美微笑得分为AU12分。

现在请看下面这张图：



这是所谓的杜兴式微笑[5]，真正的微笑看起来就是这样的。用术语表示的话，它是AU12加AU6——一种包括眼轮匝肌外部运动的面部

运动。展示这种微笑的人会提升脸颊，其眼睛周围会形成明显的鱼尾纹。

FACS是一个非常复杂的工具。它会对成千上万种肌肉运动进行精确的分类，有些肌肉运动转瞬即逝，出现在脸上的时间可能还不到几分之一秒。FACS手册厚达500多页。如果要福盖特对《敲打乔伊的女孩》这整整一集剧情做一次FACS分析，可能要花费她好几天的时间。所以我请她把注意力集中在开头那一幕：罗斯看到钱德勒和莫妮卡拥抱，怒气冲冲地冲了过去。

以下是她的发现。

当罗斯透过打开的门缝看到他妹妹与他最好的朋友浪漫拥抱时，他脸上的动作单元有四个，用术语记作：10+16+25+26。它们表示的动作和参与的骨骼或肌肉有：提升上唇（上唇提肌、上唇方肌），降低下唇（降下唇肌），使上下唇分开（降下唇肌，松弛的颏肌或口轮匝肌）和下颚下降（放松的颞骨和内翼骨）。[6]

在FACS系统中，人们可以对肌肉运动进行从A到E等级的强度划分，A是最温和的，E是最强烈的。罗斯刚才在剧里那一刻的反应，四个肌肉动作都是E级。如果你回放《老友记》的那一集，播放到罗斯透过门缝往里看的时候立马暂停，你就会发现，你看到的罗斯的表情和FACS编码人员所描述的完全一致：他脸上明显有一种愤怒和厌恶的表情。

之后，罗斯冲进莫妮卡的公寓，现场的紧张气氛加剧，罗斯的情绪也愈加激动，这时他脸上的肌肉动作用术语可记作：4C+5D+7C+10E+16E+25E+26E。再次有四个E级强度的表情动作！

福盖特解释说：

[AU]4是一个眉毛下压的动作。这是你紧锁眉头时的面部动作。动作单元7是眼睛斜视，它被称为“眼睑下压”，做此面部动作的人同时有点儿皱眉和闭眼，所以这是典型的表示愤怒的动作。这个例子中的动作单元10总是代表厌恶，此动作出现时，人的上唇会稍微抬起，鼻子不动，但它看起来是向上翘的。动作单元16被称为“下唇压下”，它出现时，有些动作和动作单元10中的类似，但同时人会把下嘴唇向下推，这样他能看到自己的下牙。

莫妮卡站在门口，假装一切正常。她朝哥哥微笑，但这是泛美式的微笑，而不是杜兴式的微笑：这时她脸上有些运动单元12的动作，同时还表现出微乎其微的运动单元6的特征。

罗斯围着餐桌追钱德勒，钱德勒躲在莫妮卡后面，当罗斯走近时，钱德勒说：“你瞧，我们不是闹着玩的。我爱她，好吗？我爱上她了。”

然后莫妮卡伸手握住罗斯的手，说：“很抱歉让你以这种方式知道这件事，对不起。但这是真的，我也爱他。”

罗斯盯着他们俩，心中矛盾重重。三人沉默了很长一段时间，然后罗斯突然笑了起来，拥抱了他们俩，又重复了一遍自己的话，只是这次他是高兴地说的：“我最好的朋友和我妹妹在一起！我太高兴了！”

当莫妮卡把这则消息告诉她哥哥时，福盖特把她的表情记录为1C+2D+12D。1和2的组合表示悲伤：她提拉了眉毛的内外侧。12D呢，当然是指没有多少真感情、皮笑肉不笑的泛美式微笑。

“她表现出——听起来同样奇怪——些许悲伤的迹象。”福盖特说，“但随后是幸福的样子。我认为这是有道理的，因为她在道歉，但她同时也在向罗斯表明她心里其实挺高兴的。”

罗斯注视了莫妮卡良久，脸上流露出典型的悲伤之情。然后，他的面部表情微妙地转为“1E+12D”所表示的内容。他表现出的情感和他妹妹刚才的同样复杂：有喜有悲。妹妹不再单身，不能一直和他在一起了。但同时，他想让她知道，只要她快乐，他就高兴。

福盖特的FACS分析告诉我们，《老友记》的演员们要确保剧中各人物角色内心深处的每一种情感都能在他们的脸上得到完美的体现，这就是你可以关掉声音仍能看懂它的原因。至于剧中演员们说的话，那都是让我们高兴、欢笑的。当然，那些话同时也解释了叙事中的一些细微之处，但是真正体现剧情的主要还是演员们的面部表情：演员们在《老友记》中的表演是“透明”的。

“透明”是指我们的行为和举止——他人可见的我们表现自己的方式——为他人观察我们的内心感受提供了一个真实可靠的窗口，这是我们用来理解陌生人的第二个关键工具。当我们不认识某个人，或无法与他们沟通，或没有时间去了解他们时，我们相信我们可以通过他们的行为举止来了解他们。

3

“透明”的概念由来已久。1872年，即著名的进化论论文首次发表13年之后，查尔斯·达尔文出版了《人和动物的情感表达》一书。他认为，每个人都会的微笑、皱眉和因为厌恶而皱鼻子这些动作，是人类进化以适应环境的一部分。人与人之间准确、快速地传达情感，对人类的生存至关重要，以至于脸已经进化成了内心想法的广告牌。[7]

达尔文的这个观点在很大程度上是凭直觉得出的。因为世界各地的孩子幸福时都会微笑，悲伤时都会皱眉，开心时都会咯咯笑，不是吗？并不只是在克利夫兰、多伦多或悉尼的客厅里看《老友记》的人才能理解罗斯和瑞秋的感受，每一个人都能理解它。

本书第2章所述的保释听证同样是一种依赖“透明”的做法。法官不通过电子邮件或电话与庭审案件中的当事人联系，因为他们认为，亲眼看一看他们要评判的人是至关重要的。几年前，一起诉讼的原告是密歇根州的一个穆斯林妇女，她出庭时佩戴着传统的尼卡卜面纱，遮着脸，只露出眼睛。法官要求她把面纱取下来，她拒绝了，法官因此驳回了她的申诉。法官认为，他看不到原告的脸，所以无法公正地判断双方之间的讼争。他告诉她：

> 我在听证词的时候需要做的一件事就是看到你的脸，我需要看到发生了什么。如果你不把面纱摘下来，我就看不见你的脸，就看不出你是否在说真话，也看不出我在法庭上需要看到的你的某些行为和性情。[8]

法官做得对吗？我想很多人都认为法官做得对。如果我们认为看别人的脸得不到任何有价值的信息，我们就不会花那么长时间去看了。在小说中，我们常读到“他吃惊地瞪大双眼”或“她脸色一沉，露出失望的表情”这样的表达，以至于我们会想当然地认为，人在吃惊时肯定会瞪大双眼，在失望时一定会沉下脸来。我们看到罗斯脸上的动作单元组合4C+5D+7C+10E+16E+25E+26E就知道——即使关闭电视剧的声音——它表达的意思，因为数千年的进化已经将人类面部的这些动作组合转变成“他心中充满了震惊和愤怒”。我们相信一个人的言谈举止是他心灵的窗口，但这又让我们想起第二个难题：在保释听证会上，法官们了解了被告人“心灵的窗口”，而电脑没有；但在预测谁会再次犯罪方面，法官们做得比森德希尔·穆莱纳桑的电脑差得多。

如果现实生活真如《老友记》所演，法官就会比电脑做得更好。法官们没能做得更好，或许只能说明，现实生活并不是像《老友记》中演的那样的。

4

在所罗门海中部，巴布亚新几内亚以东100英里的地方，有一群被称为特罗布里恩群岛的岛屿。该群岛面积很小，孤零零地处在热带气候之中，岛上住有4万人，他们以捕鱼和耕种为生。几千年前，他们的祖先就以完全相同的方式生活。即使面对21世纪的人类社会的不可避免的侵扰，他们的古老习俗仍被证明可以经久不变。就像汽车制造商会把新车模型带到北极，在尽可能极端的条件下进行测试一样，社会科学家有时也喜欢在特罗布里恩这样的地方对一些假设进行“压力测试”：如果有什么东西在伦敦或纽约行得通，在特罗布里恩群岛也行得通，你就可以相当肯定地说，你找到了某种具有普适性的东西。这就是2013年两名西班牙社会科学家来到特罗布里恩群岛的原因。[9]

塞尔吉奥·贾里洛就是其中之一。他是一位人类学家，在特罗布里恩工作过，所以他了解那里的语言和文化。另一位是心理学家卡洛斯·克里维利。在克里维利早期的职业生涯中，他一直在测试“透明”的局限性。有一次，他研究了几十盘柔道选手刚赢得比赛时的录像带，想弄清楚他们究竟是在什么时候笑的。[10]是在胜利的那一刻呢，还是先赢再笑？还有一次，他观看了一些人手淫的录像，来了解他们达到高潮时的面部表情。[11]达到高潮想必是真正幸福的时刻了，这时的幸福感是显而易见的吗？克里维利发现，在上述两种情况下，他都无法很容易地通过人的面部表情判断他们何时的幸福感最强——如果人类的表情真的是心中想法的广告牌，这就说不通了。这些研究使克里维利成了怀疑论者，他和贾里洛决定测试一下达尔文的观点。

贾里洛和克里维利先拍摄了6张人的头像，照片中的5个人分别做出高兴、悲伤、愤怒、害怕和厌恶的表情，最后1张照片中则是一个做出中性表情的人。在他们前往特罗布里恩之前，两人把他们的照片拿到马德里的一所小学，在一群孩子中测试：他们把这6张照片放在某个孩子的面前，问：“哪一张是悲伤的脸？”再去问第二个孩子：“这里面哪一张是生气的脸？”就这样，他们一遍又一遍地让孩子们看这6张照

片并回答问题，孩子们做起这个测试来几乎没有困难。测试结果记录如下：

表6-1 马德里小学生辨识面部表情的测试结果（单位：%）

情绪标签	“高兴的”笑	“悲伤的”噘嘴	“愤怒的”怒视	“害怕的”倒吸凉气	“厌恶的”耸鼻	中性的
西班牙人（人数：113）						
高兴	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
悲伤	0.00	0.98	0.00	0.00	0.00	0.02
愤怒	0.00	0.00	0.91	0.00	0.09	0.00
害怕	0.00	0.07	0.00	0.93	0.00	0.00
厌恶	0.00	0.02	0.00	0.15	0.83	0.00

然后，贾里洛和克里维利飞往特罗布里恩群岛，重复这个过程。

特罗布里恩人友好地与两位学者合作。他们的语言词汇丰富、细致入微，这使得他们成了研究情感的理想测试对象。贾里洛解释说：

如果某件事让人感到惊喜，他们会说，它“让我欣喜若狂”，或者“让我神魂颠倒”。然后，如果你重复问一遍：“这件事有没有让你神魂颠倒？”他们会说：“哦，不，这个更像是掏空了我的心。”

换句话说，这些人不是因为被要求理解某件事的情感真相而感到为难或困惑的人。如果达尔文是正确的，那么特罗布里恩人应该和马德里的小学生一样，能够很好地辨别人脸。如果情感是由进化决定的，那就意味着这些生活在所罗门海中部的人一定拥有与马德里人相同的人脸辨识系统，对吧?

事实并非如此。

下表比较了特罗布里恩人和马德里学校10岁学生的辨识面部表情的成功率。可以看出，特罗布里恩人在辨识面部表情时，还是很吃力的。

该表左侧的“情绪标签”下的内容，是贾里洛和克里维利向实验对象展示的照片上人们的各种各样的表情，顶部的标签是实验对象识别这些图片的结果。可以看出，在113个西班牙小学生中，100%的人将“笑”识别为“高兴”，但只有58%的特罗布里恩人将“笑”识别为“高兴”。23%的特罗布里恩人会看着一张笑脸，说它是“中性的”表情。在辨别“高兴”这一情绪方面，特罗布里恩人和西班牙孩子的结果最接近；在其他方面，特罗布里恩人对情绪与面部表情的理解似乎与我们迥然不同。

表6-2 特罗布里恩人与马德里小学生对于同一组表情图片的辨识结果

（单位：%）

情绪标签	“高兴的”笑	“悲伤的”噘嘴	“愤怒的”怒视	“害怕的”倒吸凉气	“厌恶的”耸鼻	中性的
特罗布里恩人（人数：68人）						
高兴	0.58	0.08	0.04	0.07	0.00	0.23
悲伤	0.04	0.46	0.04	0.04	0.23	0.19
愤怒	0.20	0.17	0.07	0.30	0.20	0.06
害怕	0.08	0.27	0.04	0.31	0.27	0.03
厌恶	0.18	0.11	0.08	0.29	0.25	0.10
西班牙人（人数：113人）						
高兴	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
悲伤	0.00	0.98	0.00	0.00	0.00	0.02
愤怒	0.00	0.00	0.91	0.00	0.09	0.00
害怕	0.00	0.07	0.00	0.93	0.00	0.00
厌恶	0.00	0.02	0.00	0.15	0.83	0.00

“我认为最让我们感到惊讶的是，在西方社会，我们看到的一张感到害怕的人的脸或充满恐惧的人的脸，却被特罗布里恩人认为是一种充满威胁的脸。”克里维利说。为了说明这一点，他模仿了被称为“倒吸凉气脸”的脸：就像爱德华·蒙克的名画《呐喊》中的那张脸——眼睛瞪得大大的。

“在我们的文化中，这个表情表达的情感是，‘我害怕，我怕你’。”克里维利接着说，“在他们的文化中，它……是一张试图恐吓别人的人的脸……其表现的意义（与我们理解的）相反。”

作为一种感觉，害怕对于一个特罗布里恩人来说，和你我所感受到的害怕并没有什么不同。感到害怕时，他们同样也会不舒服，但出于某种原因，他们不会用同样的方式表现这种情感。

愤怒也一样糟糕，你会认为——难道不会吗——世界上每个人都知道一张生气的脸该是什么样子的，因为愤怒是一种非常基本的情感。

下图表示的就是愤怒[12]，对吧？



看看图中的人那强硬的眼神和紧闭的嘴唇，我们很容易理解这些愤怒的特征，但这种愤怒情绪呈现的表情却让特罗布里恩人困惑不已。请看他们辨识愤怒时的得分：20%的人认为这是一张笑脸；17%的人认为这是一张悲伤的脸；30%的人认为这是一张感到害怕的脸；20%的人认为这是一种感到厌恶的表现；只有7%的人认为这是一张感到愤怒的脸。相比之下，几乎每个西班牙学生都能辨别出这是一张感到愤怒的脸。克里维利说：

> 他们给出了许多不同的描述……他们只会说："他们皱着眉头。"或者他们会使用他们的谚语说……在他们的语言中，其字面意思是，他的眉毛又浓又密，很明显可以翻译成我们语言中的"他在皱眉"。他们不会去推断这样的表情意味着照片中的人生气了。

为了证明特罗布里恩人不是某种特例，贾里洛和克里维利随后又前往莫桑比克，对一群与世隔绝、自给自足的渔民——姆瓦尼人——进行了研究，这些人对人脸表情的辨认结果同样糟糕：在辨认笑脸方面，姆瓦尼人的表现尚可；但他们似乎被表达悲伤和愤怒的表情搞糊涂了。还有一支由玛丽亚·金德伦带领的研究团队，他们去了纳米比亚西北部的山区，考察当地居民能否根据他们表情类型将照片进行准确分类。结果显示，他们不能。[13]

现在甚至连历史学家也参与了类似研究。如果你能进入一台时间机器，穿越时空，给古希腊人和古罗马人看现代人类咧着嘴笑的图片，他们会以与我们相同的方式来理解这种表情吗？可能不会。正如古典主义作家玛丽·比尔德在《古罗马的笑声》一书中所写的：

> 这并不是说古罗马人从来不扬起嘴角，做出在我们看来很像微笑的表情，他们当然会这么做。但是，对古罗马人来说，在用以表达相当社会化意义的系列姿态中，这种嘴角上扬的动作并没有多少意义。相反，其他一些在我们今天看来几乎没有什么意义的姿态，在那时却承载着很多意义。[14]

如果你为特罗布里恩群岛居民放映那一集《老友记》，看到罗斯和钱德勒对峙的那一幕时，他们会认为钱德勒是气愤的，罗斯是害怕的——他们会有完全错误的理解。如果你在古罗马为西塞罗、国王及其一众好友首次公开放映《老友记》，他们会盯着演员们夸张、扭曲的面部表情，心想：这到底是怎么回事？

5

那么，在同一种文化内部的情况是怎么样的呢？如果我们把测试范围限制在发达国家——忘记古罗马人和那些近乎与世隔绝、处于偏远地区的居民，“透明”规则还适用吗？不，也不适用。

请想象这样的场景：假设你被别人领着走过一条狭长的走廊，进入一个黑暗的房间。你坐在那里，听了一段弗兰茨·卡夫卡短篇小说的录音，然后接受对刚刚听到的内容进行的记忆测试。你完成测试后想打开门回到走廊，但这条走廊实际上是用临时隔板围成的，当你在听卡夫卡小说录音的时候，一些工作人员迅速投入工作，将围成走廊的隔板移走了。原先的走廊现在变成了一个开阔的房间，房间的墙壁是亮绿色的，天花板上挂着一个灯泡，灯光照亮了一把鲜红色的椅子。椅子上坐着一个神情严肃的人，那恰恰是你最好的朋友。你开门走出来，想着你会沿着原来狭窄的走廊走回去，突然，你脑中"嗡！"的一下：你发现了一个不应该在这里的房间，还有你的朋友正在像恐怖片里的人物那样盯着你。

在日常生活中，你会有感到惊讶的时候吗？当然会。你感到惊讶时的面部表情是什么样的呢？假如刚才的人不是你，而是特罗布里恩岛的一个居民或古罗马的一个公民，他们的面部表情看起来与你的并不会相同。在我们的文化中，此时此地，惊讶的表情看起来应该是什么样子的，早已是很确定的事了。前文提到的那集《老友记》中有一个完美的例子——罗斯的室友乔伊冲进莫妮卡的公寓，发现他的两个最好的朋友正要打架，他脸上出现的"动作单元"很好地告诉了人们什么是惊讶：AU1+2（抬起整个眉毛）、AU5（瞪大眼睛）和AU25+26（下颌垂下）。因此，看到刚才那一幕恐怖场景时，你会做出像乔伊一样的表情，对吗？其实不是的。

阿希姆·舒茨沃尔和雷纳·里森泽因这两位德国心理学家设计了上述恐怖场景并对60个人进行了测试。[15]他们要求受试者对其惊讶程度在1～10分的范围打分。他们听完卡夫卡的故事，测试完成，要走回走廊打开门的瞬间，惊讶程度的平均得分为8.14，这表明他们都非常震惊。当被问及自己当时的表情时，几乎所有人都确信，自己肯定是满脸惊讶的。但事实却非如此。阿希姆·舒茨沃尔和雷纳·里森泽因在房间角落里安装了摄像头，就像福盖特对《老友记》中的表情进行编码分

析一样，两人也对录下的表情进行了编码分析，结果他们发现：只有5%的人的脸上同时出现了抬起眉毛、瞪大眼睛和下颌垂下的动作；17%的人的脸上出现了上述动作中的两个；其余人的脸上则似有若无地出现了三个表情动作中的某一个或脸上呈现的是——比如皱眉——你可能根本不会将其同惊讶联系起来的表情动作。[16]

“所有的参与者都极大地高估了他们的惊讶表现度。”舒茨沃尔写道。为什么？他们“根据……关于情绪面部表情联系的大众心理观念，推断出了自己可能表现的面部表情”。[17]大众心理是我们从情景喜剧等文化来源中汲取知识而形成的一种自然心理，但在现实生活中，人类的行为却并非总是由自然心理支配。“透明”是一种神话——一种我们看太多电视剧和读太多小说后获得的概念：因为在这些小说和电视剧中，人们看了太多主人公“惊得目瞪口呆”或“惊得睁大眼睛”这样的场景。舒茨沃尔接着说：“被试显然是这样推理的，因为他们感到惊讶了，而且惊讶总是与特定的面部表情有联系，所以他们认为自己一定做出了这个表情。在大多数情况下，这种推论是错误的。”

我认为这种错误——期望一个人的外在表现与其内心所想完全吻合——不会影响我们对自己早已熟知的朋友的理解。因为了解一个人也多少意味着要去理解他们的情感表达有多么独特。有一次，我父亲在度假时租的小别墅中淋浴，听到了我母亲的尖叫声，他跑出来，发现一个大块头年轻人正拿着一把刀抵着我母亲的喉咙，他是如何应对的呢？不要忘了，他是一个70岁的老头，没穿衣服，身上还滴着水。他指着行凶者，厉声呵道：“出去！马上！”那人果然照做，逃走了。

看到自己一生中最宝贵的部分——半个世纪以来他深爱的妻子——被人用刀指着的那一刻，父亲的内心是恐惧的，但我很怀疑他脸上显示出了恐惧之情：他的眼睛没有因为恐惧而睁得大大的，声音也没有升高一个八度。如果你认识我的父亲，你就会渐渐明白，不知什么原因，所谓“害怕”的表情根本不是他的风格。在危机中，他会变得

异常冷静。但如果你不认识他，你会怎么想？你会认为他很冷酷无情吗？面对一个陌生人时，我们不得不用一个想法——一种成见——来代替直接的经验，而这种成见常常是错误的。

顺便问一下，你知道特罗布里恩人是怎么表现惊讶的吗？克里维利出现在他们面前的时候，手里拿着一台小小的苹果播放器，这些岛民就羡慕地围住他看。“他们靠近我，我给他们看……他们大惊失色，但他们并没有因为惊讶而发出‘咝！’的吸气声。”他完美地模仿了人们通常在惊讶或专注时脸上会表现出的一组表情动作单元组合AU1+2+5。“他们没有做出刚才我做出的表情，但他们却在这么做。”他用舌头抵着上颚，发出一种声音，“他们在弄出嗒、嗒、嗒的声响”。

6

这很好地解释了第2章提到的第二个难题——在保释裁决方面，电脑比法官做得更好。电脑看不到被告，法官却能，而且看似合乎逻辑的是，这些通过观察获得的额外信息应该能使法官成为更好的决策者才对。从自己面前的被告人的脸上，纽约州法官所罗门可以寻找精神疾病的证据——呆滞的目光、困扰的神情、厌恶的眼神。被告离他不超过10英尺，所罗门有机会获得这些外在的信息去了解他正在评估的人，但所有额外信息实际上并没有起什么好的作用：惊讶的人不一定看起来惊讶，有情绪问题的人并不总是看起来有情绪问题。

几年前，得克萨斯州有一个著名的案例，一个名叫帕特里克·戴尔·沃克的年轻人用枪指着自己前女友的头——结果，他扣动扳机时，子弹却卡住了。[18]在此案中，法官最初确定保释金的数额为100万美元。沃克在监狱待了4天后，法官又将保释金额降低到了25000美元。他这样做的理由是，让沃克“降温”的时间已经足够长了。法官解释说，沃克没有前科，“甚至连交通罚单都没收到过”。沃克很有礼

貌，“他真的很低调，是一个温文尔雅的年轻人。据我所知，这孩子真的很聪明，他已大学毕业，毕业时还是班上致告别辞的最优秀的毕业生代表。据说这是他的第一个女朋友”。最重要的是，据法官说，沃克表现出了懊悔之意。

法官认为沃克是“透明”的。但是“表现出懊悔”能意味着什么呢？他是否像人们在无数电视节目中看到的那样，低着头，目光下垂，装出一副悲伤的面孔呢？为什么我们会认为，如果有人低着头，目光下垂，摆出一副悲伤的面孔，他们就能洗心革面呢？生活不是《老友记》，当面看着沃克对法官不仅没有帮助，反而使他受到不利影响，让他为自己找到理由去忽略一个简单的事实：沃克曾用枪顶着前女友的头，他没有杀死她只是因为枪没能打出子弹。4个月后，在保释期间，沃克还是枪杀了他的女友。

穆莱纳桑团队在论文中写道：

> 不管这些使法官偏离预测的、无法观测的变量是什么——不管是能表明人的内心感受的变量，如心情；还是某个案件的显著特征，如被告人的相貌——与其说它们是私人信息的来源，不如说它们是错误预测的来源。不可观测的事物只会产生噪声，而不是迹象。[19]

换句话说：与电脑相比，法官的优势其实并不是优势。

我们就应该相信穆莱纳桑团队的研究和它那合乎逻辑的结论吗？我们应该把被告藏起来不让法官看见吗？也许当一个女人戴着面纱出庭时，法官的正确反应不应该是驳回她的案子，而是要求每个人都戴上面纱。既然如此，同样值得一问的是，在雇用保姆之前，你是否应该与她见面？老板在给求职者工作机会之前，是否应该安排面试？

我们当然不能排斥人与人之间的会面，对吗？如果每一笔有意义的业务都需要匿名办理，世界将无法运转。我问了所罗门法官这个问

题，他的回答值得我们思考。

我：如果你没有看到被告呢？会有什么不同吗？

所罗门：我愿意那样吗？

我：你更喜欢那样吗？

所罗门：我的一部分理智说我更喜欢那样，因为那样的话，把某人关进监狱的艰难决定就不会那么难以做出了。但那也是不对的……有个人要被国家机关羁押，国家机关必须证明它有正当的理由来剥夺这个人的自由，对吧？但现在我会觉得，这真不好说。

"透明"假设与"默认真实"问题最终有了同样的结局：我们与陌生人打交道的策略存在严重缺陷，但这种有缺陷的策略在社会交往中又是必要的。我们需要我们的刑事司法系统、雇佣程序及挑选保姆的过程都有人性化的一面，但是对人性的需要意味着我们必须容忍大量的错误，这就是陌生人引起的矛盾效应：我们得和他们谈谈，但是我们在这方面做得很糟糕，而且，正如我们会在接下来的两章中所看到的，我们并不总是诚实地告诉对方我们在这方面有多糟糕。

所罗门：所以我猜我的一部分理智好像在说："哦，是的。嗯，不去看会更容易些。"那时，他们看着我，我看着他们，他的家人在旁听席向我示意。要知道，他有三个家人在后面，应该是……要知道，你正在影响一个人的命运，这马虎不得。

---

[1] 1英寸等于2.54厘米。——编者注

[2] 对话来自《老友记》第5季第15集《敲打乔伊的女孩》，美国全国广播公司，凯文·布莱特执导，1998年。

[3] FACS全称是Facial Action Coding System，由传奇人物——心理学家保罗·埃克曼开发。我在我的第二本书《眨眼之间》中写到过保罗·埃克曼，后来，我对埃克曼著作的看法有所改变，更多相关解释，参见注释。（注：Paul Ekman and Wallace V. Friesen, Facial Action

Coding System, parts 1 and 2 (San Francisco: Human Interaction Laboratory, Dept. of Psychiatry,University of California, 1978).

保罗·埃克曼是20个世纪最重要的心理学家之一。在我的第二本书《眨眼之间》的第6章，我用很大的篇幅专门讨论了保罗·埃克曼的作品。埃克曼是FACS的共同发明者。我请詹妮弗·富盖特用FACS来分析了《老友记》的一集。FACS已成为分析和理解人类面部表情的黄金标准。埃克曼的主要科学贡献是论证了“渗漏”理论——我们所感觉到的情绪常常不由自主地由脸上某些独特的面部肌肉形态展现。如果你受过面部“语言”培训，并且能有机会一毫秒一毫秒地分解某人的表情录像，则可以识别这些形态。

我在《眨眼之间》中写道：“每当我们经历基本情绪时，该情绪便会由脸部肌肉自动表达出来。该响应可能只会在脸上停留几分之一秒，或者只有将电传感器安装到脸上时才能检测得到，但它总是在那里。”

埃克曼提出了两个大胆的主张。首先，这种情绪必然表现在脸上——如果你能感觉到它，你就会表现出来。其次，这些情感表达是普遍的，不论身在何处，每个人都是用他们的脸来表达自己的情感的。

这些命题总是让一些心理学家感到不安。《眨眼之间》出版以来，心理学界对埃克曼的立场的反应越来越强烈。

例如，为什么埃克曼认为情绪是普遍的？20世纪60年代，他和两名同事带着30张照片去了巴布亚新几内亚。照片上是一些西方人的头像，他们的面部表情与基本情绪对应：愤怒、悲伤、轻蔑、厌恶、惊讶、快乐和恐惧。

埃克曼的团队拜访的新几内亚部落被称为“福尔部落”。早在十几年前，他们实际上还生活在石器时代，与世界完全隔绝。埃克曼的想法是，如果福尔部落的人能像纽约或伦敦的人那样很容易地从照片中识别愤怒或惊讶，那么情绪一定是普遍的。事实证明，他们可以识别。

埃克曼和他的同事在一篇论文中写道：“我们的发现支持了达尔文的观点，即因为人类的进化起源相同，不管他们的文化如何，人类情感的面部表情是相似的。”他们的这篇论文发表在了最负盛名的学术期刊《科学》上（参见P. Ekman et al.,“Pan-Cultural Elements in Facial Display of Emotions,”Science 164 [1969]: 86—88）。

这种观点——人类的情感反应是普遍存在的——是我们用来理解陌生人的一整套工具背后的原理。这就是我们会有测谎仪，热恋中的情侣会深情地凝视对方的眼睛，内维尔·张伯伦要大胆地前往德国去见希特勒，以及所罗门会在虐童案中严厉地看着被告的原因。

但有个问题：埃克曼太依赖于他对福尔部落的观察。他对他们进行的情绪识别实验并不像他所说的那样具有决定性。

埃克曼与另一位心理学家华莱士·弗里森和人类学家理查德·索伦森一起去了新几内亚，埃克曼和弗里森懂福尔人的语言，索伦森只会用福尔语说几句最简单的话（参见James Russell, “Is There Universal Recognition of Emotion from Facial Expression? A Review of the Cross Cultural Studies,”Psychological Bulletin 115, no. 1 [1994]: 124）。于是，他们去了那里，向部落成员展示了有白人面部表情的照片——完全依赖翻译完成。他们无法让部落里的每个成员自由地联想他认为每张照片中正在发生的事情。那他们如何理解它呢?他们必须简化它。因此，埃克曼和他的小组使用了所谓的“强迫选择”。他们向每个福尔人一张张地展示图片，并要求他们从

被列出的几种情绪中选择正确的答案，问他们看到的是愤怒、悲伤、轻蔑、厌恶、惊奇、幸福，还是恐惧。（福尔人的语言里并没有一个真正的词来形容厌恶或惊奇，因此三位研究人员通过即兴表演向他们解释：厌恶是面对恶臭时的情绪，惊奇是看到新事物的情绪。）

那么，强迫选择是一个好方法吗？假设我想知道你是否知道加拿大的首都是哪座城市（以我的经验，相当多的美国人对此一无所知），那我可以直接问你：加拿大的首都是哪座城市？这是一个自由选择的问题。为了正确回答这个问题，你就必须知道加拿大的首都是哪座城市。以下是这个问题的“强迫选择”版本。

加拿大的首都是：

华盛顿特区

吉隆坡

渥太华

内罗毕

多伦多

你能猜到，不是吗？它不是华盛顿特区，即使对地理一窍不通的人也可能知道那是美国的首都。它可能不是吉隆坡或内罗毕，因为这些名字听起来不像加拿大城市的名字。所以是多伦多还是渥太华？即使你不知道加拿大的首都是哪座城市，你也有50%的机会得到正确的答案。这就是埃克曼对福尔部落的调查结果吗？

塞尔吉奥·贾里洛和卡洛斯·克里维利是我在本书第6章中提到的两位研究人员，他们的研究始于试图复证埃克曼的发现。他们的想法是：让我们纠正他实验中的错误，看看它是否仍然成立。他们的第一步是挑选一个与世隔绝的部落——特罗布里恩群岛居民，二人中至少有一个人（贾里洛）很熟悉该部落的语言和文化。这是他们相对埃克曼的第一个优势：他们比埃克曼的团队更了解与他们交谈的人。他们还决定不使用“强迫选择”，而是采用更为严格的自由选择的方法。他们摆出一组头像（表情看起来分别是高兴、悲伤、愤怒、害怕和厌恶），问岛上的一个居民：“哪一张是悲伤的脸？”然后他们问下一个人：“哪一张是生气的脸？”……最后，他们统计了所有的回答。

他们发现了什么？当你重新小心而严格地做埃克曼的基础实验时——只是这次——普遍性就消失了。在过去的几年里，同类研究的闸门被打开，这使我在本章中可以描述许多研究。

补充几点：

仔细一想，埃克曼最初的科学论文有点儿奇怪。他认为他对福尔人的研究发现是具有普遍性的。但如果你研究他的数据，你就会发现他并不是在描述普遍性。

福尔人确实擅长正确识别笑脸，但只有大约一半的福尔人能正确识别“恐惧”脸，认为它是恐惧的表情；45%的福尔人认为“惊讶”脸是一张“可怕”脸；56%的福尔人将悲伤理解为愤怒。这是普遍性吗？

在我们讨论那些如此支持普遍性的人（比如埃克曼）的时候，克里维利说了一句很有见地的话。他们中的许多人属于“二战”后成长起来的一代，他们出生在一个痴迷于人类差异的世界里。在这个世界里，黑人在基因上被认为是劣等的，犹太人被认为是恶毒的和应该受到损害的，因此他们强烈地被一种理论——认为我们都是一样的理论——吸引。

然而，值得注意的是，反普遍性的著作并不是对埃克曼贡献的否认。在人类情感研究领域，在某种重要意义上，每个研究者都是站在了他的肩膀上。贾里洛和克里维利只是认为，如果不考虑文化因素，你就无法理解情感。

心理学家丽莎·费尔德曼·巴雷特是挑战埃克曼观点的主要学者之一，她认为，“情绪是被制造的……而不是触发的”[参见她的How Emotions Are Made (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2017, p.xiii.)一书]。我们每个人在一生中都会根据我们所处的文化和环境，为我们的脸建立一套自己的操作指南。人类的脸显示的是他们有多么不同，而非他们有多么相似。如果你所处的社会已经建立了一套通过看脸来理解陌生人的规则，这将是一个大问题。

关于这一新研究方向的更多资料，参见丽莎·费尔德曼·巴雷特等人的研究：“Emotional expressions reconsidered: Challenges to inferring emotion in human facial movements,” Psychological Science in the Public Interest（印刷中），以及巴雷特的书《情感》（Emotions）（上文已引用）。）

[4] Jason Vandeventer and Eric Patterson,“Differentiating Duchenne from non-Duchenne smiles using active appearance models,” 2012 IEEE Fifth International Conference on Biometrics: Theory,Applications and Systems (BTAS)(2012): 319—324.

[5] Jason Vandeventer and Eric Patterson,“Differentiating Duchenne from non-Duchenne smiles using active appearance models,” 2012 IEEE Fifth International Conference on Biometrics: Theory,Applications and Systems (BTAS)(2012): 319—324.

[6] Paul Ekman and Erika L.Rosenberg, eds., What the Face Reveals: Basic and Applied Studies of Spontaneous Expression Using the Facial Action Coding System (FACS), Second Edition (Oxford University Press: New York, 2005), p.14.

[7] Charles Darwin, The Expression of the Emotions in Man and Animals(London: J.Murray, 1872).埃克曼写了大量关于达尔文对情感表达理解的贡献的文章。参见Paul Ekman, ed., Darwin and Facial Expression (Los Altos, Calif.:Malor Books, 2006)。

[8] 原告是吉娜·穆罕默德，她回答道：“首先，我是一个虔诚的穆斯林，这是我的生活方式，我信仰《古兰经》，真主在我生命中是第一位的。如果在我面前的是女法官，我摘下面纱是没有问题的。所以我想知道，你们有没有女法官？如果我面对的是女法官，那没问题，我可以摘下面纱。否则，我无法遵循这个指令。”（注：吉娜·穆罕默德诉企业汽车租赁，第3—4页（2006年第31区）。）

[9] 关于贾里洛和克里维利对特罗布里恩群岛居民的研究，参见Carlos Crivelli et al., “Reading Emotions from Faces in Two Indigenous Societies,”Journal of Experimental Psychology: General 145, no.7 (July 2016):830—843, doi:10.1037/xge0000172。这也是比较特罗布里恩人与马德里学生的成功率的图表的出处。

[10] Carlos Crivelli et al., “Are smiles a sign of happiness? Spontaneous expressions of judo winners,” Evolution and Human Behavior 2014, doi: 10.1016/j.evolhumbehav.2014.08.009.

[11] Carlos Crivelli et al., “Facial Behavior While Experiencing Sexual Excitement,” Journal of Nonverbal Behavior 35 (2011): 63—71.

[12] Job van der Schalk et al., “Moving Faces, Looking Places: Validation of the Amsterdam Dynamic Facial Expression Set (ADFES),” Emotion 11, no.4(2011): 912.Researchgate.

[13] Maria Gendron et al., “Perceptions of Emotion from Facial Expressions Are Not Culturally Universal: Evidence from a Remote Culture,”Emotion 14, no 2(2014): 251—262.

[14] Mary Beard, Laughter in Ancient Rome: On Joking, Tickling, and Cracking Up (Oakland: University of California Press, 2015), p.73.

[15] Achim Schützwohl and Rainer Reisenzein, “Facial expressions in response to a highly surprising event exceeding the field of vision: A test of Darwin’s theory of surprise,” Evolution and Human Behavior 33, no.6 (Nov.2012): 657—664.

[16] 17%包括同时出现3个表情动作的3人（5%）；只有7人同时出现2个表情动作。此外，尽管绝大多数人认为他们表达了惊讶，但有一位自我意识超强的人说，他认为自己根本没有表现出惊讶。

[17] Schützwohl is drawing from a previous study: R.Reisenzein and M.Studtmann, “On the expression and experience of surprise: No evidence for facial feedback, but evidence for a reverse self-inference effect,” Emotion, no.7 (2007):612—627.

[18] Associated Press, “‘Real Smart Kid’ Jailed, This Time for Killing Friend,” Spokane (Wash.) Spokesman-Review, 1995年5月26日，http://www.spokesman.com/stories/1995/may/26/real-smart-kid-this-time-time-killing-friend/。

[19] Kleinberg et al., “Human Decisions,” op.cit.

第7章 错误匹配

阿曼达·诺克斯案简析

1

2007年11月1日晚，鲁迪·古德谋杀了梅瑞狄斯·克尔彻。在经过大量的猜测、论证和争论之后，古德的罪行终被确定。克尔彻是一名大学生，事发时她已在意大利留学一年。古德是个可疑的人物，他有犯罪前科，事发前一直在佩鲁贾市的克尔彻住处附近闲荡。克尔彻被害的当晚，古德承认自己就在克尔彻家中，至于他为什么在她家，他只能给出最让人难以置信的理由。犯罪现场有古德的DNA（脱氧核糖核酸）。克尔彻的尸体被发现后，古德立即逃离意大利，去了德国。

但是鲁迪·古德并没有成为警方的重点调查对象。克尔彻的尸体被发现后，媒体的关注如海啸般涌来，调查古德也只不过是事件经舆论发酵之后，警方一时的想法而已。相反，克尔彻的室友阿曼达·诺克斯成了破案人员关注的重点。一天早晨，诺克斯回到住处，发现浴室中有血迹，就和她的男朋友拉斐尔·索莱西托一起报了警。警察来后，发现了死在卧室的克尔彻。几个小时后，他们把诺克斯和索莱西托列入了犯罪嫌疑人名单。警方认为，这起犯罪是喝酒和吸食毒品之后进行的性游戏出了差错所致，古德、索莱西托和诺克斯都参与了该游戏，三人因此被逮捕、起诉、定罪，然后被送进了监狱。这个过程中的每一个细节都被媒体小报炒得沸沸扬扬。

克尔彻死亡案催生了大量的书籍、学术论文、杂志文章、电影和新闻节目。“谋杀案总是让人浮想联翩：此事背后一定有一些阴谋，有

一些悬疑。该纪录片就像一部侦探小说。”英国记者尼克·比萨在纪录片《阿曼达·诺克斯》中说，“这里是意大利中部一个风景如画的山顶小镇，是一起令人发指的谋杀案的案发地。死者身体半裸，喉咙裂开，到处都是血。我的意思是，你还想从故事中看到什么呢？”[1]

其他特色鲜明的犯罪故事，比如辛普森案和琼·贝妮特·拉姆齐案，5～10年后，人们再去回顾时，同样引人入胜。阿曼达·诺克斯案却不这样，事后在人们看来，它也完全是令人费解的。没有任何物证表明诺克斯或她的男朋友与这起犯罪有关。诺克斯是一个来自美国西雅图的中产阶级家庭、受尽呵护的冒失女孩。没有什么能合理地解释她为什么会对蓄意谋杀的性游戏感兴趣，况且还是同古德——一个她并不怎么认识的、有问题的流浪汉——一起玩这样的游戏。警方对她的调查显示出他们令人吃惊的无能。据称，将诺克斯和她的男朋友索莱西托卷入此案的警方提供的DNA证据分析也是一塌糊涂。此案中的检察官极度不负责任，终日沉迷于复杂的性犯罪幻想。可是，案发8年后，意大利最高法院才做出最终裁决，宣告诺克斯无罪。即便在那时，许多有识之士还是不同意判决结果。诺克斯从监狱里被释放时，一大群愤怒的群众聚集在佩鲁贾市广场进行抗议。阿曼达·诺克斯一案毫无道理。

我可以逐点详述克尔彻谋杀案的调查到底出了什么问题，真要写出来，其内容很可能跟这本书的长度差不多。我也可以全面地向你介绍该案调查中司法缺陷的学术分析，如彼得·吉尔于2016年7月发表在犯罪学杂志《国际法庭科学》上的那篇细致入微的文章《对阿曼达·诺克斯和拉斐尔·索莱西托司法不公的分析和启示》，其中包括如下段落：

对样本B中扩增的DNA产物进行毛细管凝胶电泳[2]，电泳图谱显示，样本B在大多数位点上有低于报告阈值的峰值和等位基因不平衡。我数了一下，只有6个等位基因超过了报告阈值，电泳图谱只显示

了据称与梅瑞狄斯·克尔彻匹配的部分DNA图谱。因此，样本B有待解释。[3]

关于阿曼达·诺克斯案的可能的解释林林总总，请让我告诉你其中最简短的一个：她的案子与“透明”假设有关。如果你相信，陌生人的外表和行为是传达他们内心感受的可靠线索，你就会犯错。阿曼达·诺克斯冤案就是此类错误之一。

2

我们暂且再回来看看第3章讲过的蒂姆·莱文的理论。我们应该还记得，莱文为大学生们设计了一个圈套。他让他们参加了一个小测验，其间，监考老师离开了房间，把答案留在了桌子上。之后，莱文访谈了这些学生，直截了当地问他们有没有作弊，有些学生撒了谎，有些学生说了实话。然后莱文把这些采访视频给人们看，并问他们是否能认出那些撒谎的学生。[4]

多年来，社会科学家一直在做类似的实验。实验有一个“发送者”——一个主题——和一个“鉴定人”，实验旨在测量鉴定人在发现发送者的谎言方面的准确度。莱文的发现和心理学家的发现如出一辙：我们大多数人都不擅长辨别谎言。一般来说，鉴定人正确识别说谎者的概率是54%，只比随机概率略高。这是真的，不管谁来做鉴定都是如此：学生不擅长，律师不擅长，中情局官员不擅长，联邦调查局特工也不擅长。可能会有几个“超级发现者”的情况略有不同，但即使有，也很罕见。为什么会这样？

在第3章中，我们讨论过这个问题的第一个答案：人们都对真实有偏见。出于后来被证明是好的原因，我们往往会假定人们是无辜的，并假定与我们交谈的人是诚实的。但莱文对这种解释并不满意，这个

问题显然比“默认真实”更深一些。尤其令他惊讶的是，他发现说谎者的谎言通常是在几周、几个月甚至几年之后才被识破的。

例如，当斯科特·卡迈克尔与安娜·蒙特斯第一次见面时，他对她说：“听着，安娜，我有理由怀疑你可能参与了影响反间谍的行动。”听闻此言，她只是坐在那里看着他，不知所措，就像被车灯照射的小鹿。回想起来，卡迈克尔认为这是一个应该让自己警觉的信号，如果她是无辜的，她应该会说些什么，还可能会大声喊叫、抗议。但蒙特斯“只是坐在那里，什么都没做”。

然而，在那一刻，卡迈克尔错过了以上线索。蒙特斯是在4年后偶然被发现有问题的。莱文发现，我们几乎总是会在特定时刻忽略关键的线索，这让他感到困惑。为什么会发生这样的事情？别人撒谎，并打乱我们原有思路的时候，发生了什么？为了找到答案，莱文又去研究了他录制的视频。

以下是莱文给我看的另一段视频，那是关于一位年轻女士的，我们叫她萨莉吧。莱文和她顺利地讨论了那些简单明了的问题。接下来是关键时刻：

采访者：雷切尔离开的时候，你们有没有作弊？

萨莉：没有。

采访者：你说的是实话吗？

萨莉：是的。

采访者：当我采访你的搭档时，我会问她同样的问题。（你觉得）她会怎么说？

萨莉停顿了一下，神情茫然。

萨莉：她很可能……会给出同样的答案。

采访者：好吧。

当莱文问到“你们有没有作弊”时，萨莉的手臂和脸开始变红，我们称它为尴尬的脸红或许并不公平，但萨莉的表现确实给了“被抓现行”这个表达一个很好的解释。接下来被问到关键问题“你的搭档会怎么说”时，红脸的萨莉甚至无法说出一句令人信服的“她会同我一致”。她支支吾吾、有气无力地说：“她很可能……会给出同样的答案。”很可能？红脸的萨莉在撒谎，每个被叫来做判断的人都会意识到她在撒谎。

再看莱文给我放的另一段录像，视频中的人也是一个女子。在整个访谈过程中，她都在不停地摆弄自己的头发，我们就叫她紧张的耐莉吧。

采访者：好，（刚才）雷切尔不得不被叫走。她不在的时候，你们作弊了吗?

紧张的耐莉：实际上，我的搭档确实想看看成绩，我说不行。她说：“我想看看我们答对了多少题。”我从不作弊。我认为这不对，所以我没有作弊。我告诉她不要。我说：“我不想那样做。”但她的确说了：“我们就看一个吧。”我说：“不，我不想那样做。”我不知道这算不算作弊，但我们没有作弊。

采访者：好的，关于作弊，你说的都是实话吗?

紧张的耐莉：是的，我们没有——她想要……我的搭档诚实地说：“我们就看一个吧。”我说：“不，那不好，我不想那样做。”我只说了一句：“他们把钱留在这里，真奇怪啊。”我真的不偷不骗，我就是一个这样的好人。我只是有点儿惊讶，因为通常当人们掉钱的时

候，你会拿起它——这是每个人都会做的。但我们没有作弊。我们什么也没偷。

耐莉从未停止用手玩弄自己的头发，她自始至终都在吞吞吐吐、过分防卫，重复地解释，坐立不安且有些焦虑。

采访者：好的，如果我把你的搭档叫来，（你认为）她会怎么回答这个问题?

紧张的耐莉：我想她会说，她当时曾想看。

采访者：好。

紧张的耐莉：如果她不这么说，那就太不好了。因为我曾对她说："不，我根本不想作弊。"她只是说："就看一道题，为什么不呢？"她说："答案就在那里。"我说："不，我不会那么做。我不是那样的人，那不是我干的事。"

我确信紧张的耐莉在撒谎。如果你看了她回答问题时的行为，你会得出同样的结论。大家都以为紧张的耐莉在撒谎。但她没撒谎！她的搭档向莱文汇报后，紧张的耐莉所说的一切都得到了证实。

莱文一次又一次地发现了这种模式。[5]在一次实验中，鉴定人将80%的受访者判错；在另一次实验中，鉴定人将80%以上的受访者判对。

这又如何解释呢？莱文认为，这是"透明"假设在起作用。我们都有一种倾向——根据人的行为去判读他们是否诚实。在我们眼中，说话得体、自信，握手有力，友好、有魅力的人被认为是可信的；说话时紧张、不自在、躲躲闪闪、结结巴巴、含含糊糊、言语费解且空洞无物的人则难以被他人信任。几年前，有人做了一项关于对待欺骗的态度的调查，调查对象为来自全球58个国家的数千人，其中63%的人

说，他们辨别说谎者时最常用的方法是看对方有没有“目光躲闪”。我们通常认为，现实生活中的说谎者会像《老友记》中的人一样——其闪烁的目光中会流露出不安的神情。[6]

委婉一点儿说，这简直是无稽之谈。比如，说谎的人撒谎时并不会移开目光。但莱文的观点是，我们对某些与欺骗有关的非语言行为的顽固信念，解释了他在研究说谎录像后发现的模式。那些我们能对其做出正确判断的人，是那些匹配的人——他们的真诚程度恰好与他们的外在举止相符。红脸的萨莉是外观和真诚度匹配的人，她的外在行为正好跟我们惯常认为的说谎者的表现一样，并且她碰巧确实在撒谎，这就是我们都能正确判断她的行为的原因。在那一集《老友记》中，莫妮卡最后把自己的恋情告诉了哥哥罗斯，她说：“很抱歉让你以这种方式知道这件事，对不起。但这是真的，我也爱他。”她这样说时，我们都相信她——她真心地感到抱歉，真心地爱钱德勒，因为她的言辞和外在行为是匹配的。她的行为很真诚，她看起来也很真诚。

如果一个骗子表现得像个诚实的人，或者如果一个诚实的人表现得像个骗子，我们就很难做出正确的判断了。神经紧张的耐莉是个言语和举止与真实的自己“不匹配”的人，她看起来像是在撒谎，但她没有。她只是紧张！换句话说，人类并非不善于识破谎言，只是当被识别人的言语和举止与他真实的自己“不匹配”的时候，鉴定者才做得不好而已。

在调查伯尼·麦道夫的过程中，哈里·马科波洛斯曾一度接触了经验丰富的金融记者迈克尔·奥兰特。马科波洛斯告诉奥兰特，对待麦道夫要小心，麦道夫可能是一个骗子，接着奥兰特亲自约见了麦道夫。但发生了什么呢?

“让我感到印象深刻的并不是他的回答，而是他的所有举止。”多年后，奥兰特这样说。

和他坐在一起，你几乎不可能相信他是个彻头彻尾的骗子。我记得我暗自在想，如果马科波洛斯的团队是对的，如果麦道夫正在运作一个庞氏骗局，那么他要么是我所见过的最好的演员，要么是一个精神完全变态的人。他没有一丝内疚、羞愧或悔恨。他很低调，似乎觉得这次会面有点儿可笑。他的态度有点儿像在告诉你："脑子正常的人，谁会怀疑我呢？我相信人们不会关心这些的。"[7]

麦道夫的言语和举止与真实的自己"不匹配"，他是个行为举止像老实人的骗子。理智告诉奥兰特，有些事情不对劲儿。但和麦道夫见面后，他还是动摇了，以致他最终放弃了继续过问此事。你能怪他吗？首先，"默认真实"会左右人们的判断，这给了骗子一个先机；其次，想一下"不匹配"会造成的影响，就不难理解为什么麦道夫能欺骗那么多人那么久了。

在与希特勒会面的英国政客中，为什么有那么多人严重误读了希特勒呢？因为希特勒也是个"不匹配"的人。还记得张伯伦说希特勒是如何用双手和他握手的吗？在张伯伦看来，希特勒可是只和他喜欢、信任的人才这样握手呢。对我们许多人来说，温暖而热情的握手确实表示对方想让我们感到温暖和热情。但希特勒不是这样的人，他的行为使他看似一个诚实的人，但他实际上却不是。[8]

3

阿曼达·诺克斯的问题是什么呢？她出现了"不匹配"的情况——就像紧张的耐莉一样。她的行为使自己看似罪犯，而她实则是一位无辜者。

诺克斯是一个——对那些不认识她的人来说——让人费解的人。案发时，她年仅20岁，她有着高高的颧骨和迷人的蓝眼睛，长得很漂亮，外号"小狐狸精诺克斯"。她是"无耻又性感的祸水红颜"，有些小

报刊登过她列出的所有她睡过的男人的名单。室友被残忍杀害的第二天，她和男友曾被人看到在一家内衣店买红色内衣。

事实上，“小狐狸精诺克斯”的外号与性无关。这是她13岁时，因为能在足球场上灵巧地来回带球，队友给她起的外号。室友被谋杀后，她买了红色内衣是因为她的住处成了犯罪现场，她无法进去拿她的衣服。她不是一个蛇蝎美人。[9]她只是一个刚刚摆脱了青春期尴尬和粉刺困扰没几年的不成熟的年轻女子。无耻又性感？阿曼达·诺克斯其实也只是有点儿不合群而已。

诺克斯最终在意大利被释放出狱。她在2011年出版的回忆录中写道：“我就是那个古怪的孩子，常跟那些阴郁的漫画读者、被排斥的同性恋孩子和戏剧怪才在一起。”

她是一位来自中产阶级家庭、受到经济资助的孩子，而她上高中时，周围的同学家里都很有钱。“我选修了日语课，在下课后去上另一堂课的路上，我会在大厅里大声唱歌。我不是很合群，表现得很自我行事，这实际确定了这样一个事实：我从来没能做我自己。”

“匹配”的人符合我们的期望，他们的意图和他们的行为是一致的；不“匹配”的人则让人费解和不可预测：“我可能会做一些让大多数青少年和成年人感到尴尬的事情——像埃及人或大象一样走在大街上，但孩子们会笑得人仰马翻。”[10]

克尔彻谋杀案改变了她朋友圈中朋友们的行为方式，他们默默哭泣，压低声音，小声地表达同情，但诺克斯没有这样做。

请看我随手引用的英国记者约翰·福兰在《佩鲁贾之死》中的几句话。[11]相信我，诺克斯这样的奇怪表现还有很多，以下是福兰对案发后第二天克尔彻的朋友们去警察局见诺克斯和索莱西托时的描述。

“哦，阿曼达。我很抱歉！”索菲叫道，同时本能地用双臂搂住阿曼达，给了她一个熊抱。

而阿曼达没有拥抱索菲。相反，她挺直了身子，双手放在身体两侧，什么也没说。

索菲有些惊讶，几秒后，她放开了阿曼达，往后退了几步。阿曼达的脸上毫无表情。拉斐尔走向阿曼达，抓住了她的手，这对男女朋友愣愣地站在那里，无视索菲，互相凝视着。

然后：

阿曼达坐着，脚搁在拉菲尔的腿上……两人互相爱抚亲吻，有时甚至会笑。

阿曼达怎么能这样？苏菲暗自思索，难道她并不在乎发生了什么事？

然后：

梅瑞狄斯的大多数朋友都泪流满面，看起来很伤心。但阿曼达和拉斐尔在接吻时，会用嘴唇发出啪嗒啪嗒的声音。

在这之后：

“但愿她没有受苦。”娜塔丽说。

“你认为呢？他们割断了她的喉咙，娜塔丽，她因失血过多而死！”阿曼达反驳道。

阿曼达的话让娜塔丽感到寒心。令娜塔莉吃惊的是，阿曼达不仅提到了几个杀人犯，而且她的语气很冷漠，这让娜塔莉觉得好像梅瑞狄斯的死与她无关似的。

采访诺克斯时，美国广播公司新闻节目（ABC News）的黛安·索耶提到了她最后那次在警察局与诺克斯的对话。[12]她问诺克斯当时为什么对克尔彻的朋友厉声说“她因失血过多而死”。

诺克斯：是的，我当时很生气，我在焦虑地走来走去，在想梅瑞狄斯一定经历了什么。

索耶：现在想来，你有没有为自己当时那样说而感到有点儿抱歉？

诺克斯：是的，我希望我当时能更成熟一些。

在常人看来当时诺克斯应该同情地回应娜塔丽的时候，诺克斯却大声又生气地回应了她。采访继续：

索耶：你懂的，你那样说话让人感觉你并不悲伤，那样的反应不能被解读成悲伤。

采访时，克尔彻一案的司法误判已人尽皆知，诺克斯在意大利监狱服刑4年后刚刚获释，她的罪名是：在室友被谋杀后的言语、行为不符合我们的期望。可是，黛安·索耶在对她说什么呢？她在斥责诺克斯在室友被谋杀后没有按照我们认为的理应采取的方式行事。

在采访前的介绍中，新闻主播说，诺克斯的案件仍然存在争议，部分原因是，“她为无罪所做的辩护在许多人看来有些冷漠和精于算计，而不是懊悔”——这是一种更奇怪的说法，不是吗？为什么我们要期望诺克斯会后悔呢？我们都希望罪犯能悔过自新，诺克斯什么也没做，但她仍然被批评，被称为是“冷漠和精于算计”的。诺克斯处处难逃人们对她古怪行为的指责。

诺克斯：我认为每个人对可怕事物的反应是不同的。

她是对的！为什么一个人对谋杀的反应不能是愤怒，而必须是悲伤？如果你是阿曼达·诺克斯的朋友，那么她做的这一切都不会让你感到惊讶，你可能看到过诺克斯像大象一样在街上走。但是对于陌生人，我们不能容忍他们展现出乎我们意料的情绪反应。

克尔彻的尸体被发现的第4天，诺克斯在等待警察问话的时候决定拉伸一下身体，她一直坐着没活动有好几个小时了。她伸手够自己的脚趾，还把胳膊举过头顶。值班警察对她说："你看起来真灵活。"

我回答说："我过去经常做瑜伽。"他说："能展示一下吗？你还能做什么动作？"我朝电梯方向走了几步，在地面上做了个劈叉，我挺高兴自己还能做这个动作。当我双腿还在地板上劈开的时候，电梯门开了，警察丽塔·菲卡拉走了出来。她昨天因为我和拉斐尔接吻的事训斥了我们。"你在干什么？"她问道，声音里充满了鄙视。[13]

该案的首席调查员埃德加多·乔比说，自诺克斯陪他勘察犯罪现场的那一刻起，他就对她产生了怀疑。因为她穿防护靴的时候，扭动着臀部说："哈哈。"

乔比说："通过密切观察犯罪嫌疑人在审讯期间的心理和行为反应，我们能确定这个人有罪。我们不需要依赖其他类型的调查。"[14]

该案的起诉人是朱利亚诺·米尼尼，公众对他处理该谋杀案的方式十分不满，批评声越来越多，他却对此置之不理。为什么人们如此关注拙劣的DNA分析？"每一个证据都有不确定性。"他说。真正的问题出在阿曼达身上。"我不得不提醒你，她的行为令人费解，完全不合理，这是毫无疑问的。"[15][18]

从伯纳德·麦道夫到阿曼达·诺克斯，这些"不匹配"的人让我们判断起来捉襟见肘，漏洞百出。

4

蒂姆·莱文曾把自己录制的撒谎者的录像给一组经验丰富的执法人员看，这些人都有15年或更久的审讯经验，结果令莱文感到不安。先前在他的实验中当“鉴定人”的是来自社会各阶层的学生和成年人，他们做得不好，但这也许在意料之中，因为如果你是一名房地产经纪人或哲学专业的大学生，在审讯中识别出欺骗并不一定是你每天都会做的事情。但是，他想，那些本职工作就是识别欺骗的人可能会表现得更好。

一方面，这些执法人员确实做得更好。在鉴定“匹配”的“发送者”时，经验丰富的审判员是完美的。外行在判断那段录像中“匹配”的“发送者”时，正确率是70%或75%；但在莱文请来的这些经验丰富的专家中，每一位都能正确地识别出每一个“匹配”的“发送者”。另一方面，在鉴定“不匹配”的“发送者”时，他们的表现却也糟糕透顶：只有20%的正确率。而在判断举止看似真诚的撒谎者时，其正确率仅为14%——如此之低，以至于任何被联邦调查局探员拖进审讯室的人都会不寒而栗。如果他们面对的是红脸的萨莉——容易鉴定的人，他们的表现会完美无瑕，但碰到阿曼达·诺克斯或伯尼·麦道夫这样的人时，他们就没那么幸运了。

这个结果令人痛心，因为我们不需要执法专家来帮助我们鉴定“匹配”的陌生人，我们都很擅长辨识这样的人，知道他们什么时候在告诉我们真相，什么时候在误导我们。我们需要他们帮助的是鉴定“不匹配”的陌生人，也就是困难的情况。我们期望一个训练有素的审判员善于透过现象——令人困惑的行为举止——看到本质：紧张的耐莉是个倾向于过度解释并产生防御心理的人。警察应该在看到一个怪异的女孩在与自己成长环境大相径庭的文化环境中不合时宜地说“哈哈”时，就能意识到，她只是一个身处异域文化环境中的怪异女孩而已。但我们的执法人员未能如此。相反，当涉及最棘手的案件时，那些负责判

定他人有罪还是无罪的人，看似表现得同其他人一样糟糕，甚至更糟。

这是产生误判的部分原因吗？法律体系是否根本无法为“不匹配”的人伸张正义呢？这也是在做保释决定时，法官不如电脑做得好的原因吗？完全无辜的犯罪嫌疑人在等待审判的时候，我们决定把他们送进监狱，只是因为他们看起来不对劲儿吗？也许我们认为体制造成的判断缺陷和错误是随机发生的偶然现象，我们都能接受它们。但蒂姆·莱文的研究表明，它们不是随机发生的——我们的世界是一个系统地歧视某类人的世界，这类人自己没有任何过错，他们只是违背了我们关于“透明”的荒谬想法。阿曼达·诺克斯的故事值得重述，并非因为它是千载难逢的犯罪传奇——一个美丽的女人、一个风景如画的意大利山顶小镇、一场可怕的谋杀。它值得重述，是因为类似的事情总是在发生。

“她的眼神看起来没有任何悲伤，我记得我曾怀疑她是否真与那个案子有关。”[16]梅瑞狄斯的一个朋友说道。

多年来，阿曼达·诺克斯不时听到与之相似的评论，那些评论都来自完全陌生的人，他们根据她的面部表情，装出有多了解她的样子。

“梅瑞狄斯遇害的房间内，没有我的任何踪迹。”诺克斯在纪录片《阿曼达·诺克斯》的结尾说道，“但你们却试图从我的眼神中找到答案……你们盯着我看，为什么？这只是我的眼睛，它们不是客观证据。”[17]

---

[1] Amanda Knox, directed by Rod Blackhurst and Brian McGinn (Netflix, 2016).

[2] 毛细血管凝胶电泳是一种将凝胶移到毛细管中作为支持物的电泳。——编者注

[3] Peter Gill, “Analysis and Implications of the Miscarriages of Justice of Amanda Knox and Raffaele Sollecito,” Forensic Science International: Genetics 23 (July 2016): 9—18.Elsevier, doi:10.1016/j.fsigen.2016.02.015.

[4] 莱文的《欺骗》第13章。

[5] 这是莱文的《欺骗》第13章中的实验27。另参见Timothy Levine,Kim Serota, Hillary Shulman, David Clare, Hee Sun Park, Allison Shaw, Jae Chul Shim, and Jung Hyon Lee, “Sender Demeanor: Individual Differences in Sender Believability Have a Powerful Impact on Deception Detection Judgments,” Human Communication Research 37 (2011):377—403。同样出自此来源的还有对经验丰富的执法人员在鉴定“匹配”的“发送者”时的表现的描述。

[6] The Global Deception Research Team, “A World of Lies,”Journal of Cross-Cultural Psychology 37, no.1 (January2006):60—74.

[7] Markopolos, No One Would Listen, p.82.

[8] 还有一个例子：焦哈尔·萨尔纳耶夫是谋划2013年波士顿马拉松爆炸案的两名车臣兄弟之一。受审时，关于萨尔纳耶夫的主要问题是他能否免于死刑。检察官纳丁·佩莱格里尼强烈表示，必须判萨尔纳耶夫死刑，因为他对自己的行为毫无悔意。佩莱格里尼一度向陪审团展示了萨尔纳耶夫在牢房中对着角落里的摄像头，手背向外竖起中指以示侮辱的照片。“他还有最后一则信息要传达。”她说，并称萨尔纳耶夫“冷漠无情，毫无悔意，没有改变”。在判决前夕，赛斯·史蒂文森在《石板》杂志上写道：尽管过于深入地解读这些懒散和抽搐的行为是不可靠的，但萨尔纳耶夫肯定没有努力在陪审团面前表现出内疚或后悔的样子。周二，法庭-媒体室的闭路电视系统的摄像机分辨率不够高，我无法百分之百地肯定看到的内容，但我十分确定，在佩莱格里尼展示了手背向外竖起中指的照片后，萨尔纳耶夫自鸣得意地笑了。（注：Seth Stevenson,“Tsarnaev’s Smirk,”Slate, 2015年4月21日，https://slate.com/news-and-politics/2015/04/tsarnaev-trial-sentencing-phase-prosecutormakes-case-that-dzhokhar-tsarnaev-shows-no-remorse.html。）果然，萨尔纳耶夫被判有罪，被判处死刑。随后，12人陪审团的10名成员表示，他们认为他没有感到后悔。但正如心理学家丽莎·费尔德曼·巴雷特所指出的，所有关于萨尔纳耶夫是否对自己的行为感到后悔的讨论都是“透明度陷阱”的完美例证。陪审团认为，萨尔纳耶夫的任何内心感受都会自动地“贴”在他的脸上，这种考虑问题的方式与美国人关于情绪应该如何被表现的观念契合。但萨尔纳耶夫不是美国人。在《情绪是如何产生的》一书中，巴雷特写道：在波士顿马拉松爆炸案中，如果萨尔纳耶夫对自己的行为感到懊悔，他看起来会是什么样子呢？他会公开哭泣吗？请求受害者的原谅？详述他行为的错误？如果他是在遵循美国人老套的关于如何表达悔恨的思想，或者如果这是好莱坞电影里的一场审判，他也许会这么做，但萨尔纳耶夫是一个来自车臣的穆斯林青年……车臣文化期望男人在面对逆境时坚忍。如果他们输了一场战斗，他们应该勇敢地接受失败，这被称为“车臣狼”心态。所以，如果萨尔纳耶夫感到懊悔，他仍然可能板着脸。（注：Barrett, How Emotions Are Made, p. 231.）

[9] 诺克斯的情人名单也不像看上去的那样。为了恐吓她，意大利警方对诺克斯撒了谎，说她的艾滋病毒检验呈阳性，诺克斯在牢房里孤单又害怕，想弄清楚这是怎么回事，于是逐一写下了曾和自己有过性关系的人的姓名。（注：Amanda Knox, directed by Rod Blackhurst and Brian McGinn (Netflix, 2016).）

[10] Amanda Knox, Waiting to Be Heard: A Memoir (New York: Harper, 2013),pp.11—12；“你看起来真灵活……声音里充满了鄙视”，第109页；“但在西雅图会引人发笑……不太接受文化差异的人”（脚注），第26页；“不合时宜地说‘哈哈’时”，第91页。

[11] John Follain, Death in Perugia: The Definitive Account of the Meredith Kercher Case from Her Murder to the Acquittal of Raffaele Sollecito and Amanda Knox (London: Hodder and Stoughton, 2011), pp.90—91, 93, 94.

[12] “Amanda Knox Speaks: A Diane Sawyer Exclusive,”ABC News,2013，https://abcnews.go.com/2020/video/amanda-knox-speaks-diane-sawyerexclusive-19079012.

[13] 这样的例子比比皆是。对该案的检察官来说，最能说明问题的时刻是他勘察厨房的时候。他把诺克斯带进厨房，查看了放刀的抽屉，看看有没有什么东西不见了。“这时她开始用手掌拍自己的耳朵，让人感觉她仿佛有一种声音、噪声或是尖叫的记忆。梅瑞狄斯的尖叫？毫无疑问，我开始怀疑阿曼达了。”（注：Amanda Knox, directed by Rod Blackhurst and Brian McGinn (Netflix, 2016).）另有：和梅瑞狄斯的朋友们在餐厅吃饭时，阿曼达突然纵情高唱起来。“但在西雅图会引人发笑的事情，在佩鲁贾却会让大家感到尴尬。”她写道，“我当时没明白，家乡朋友们觉得有趣的乐事，实际上可能会冒犯那些不太接受文化差异的人。”

[14] Ian Leslie, “Amanda Knox: What’s in a face?” The Guardian, 2011年10月7日，https://www.theguardian.com/world/2011/oct/08/amanda-knox-facialexpressions。

[15] “关于阿曼达·诺克斯，我认为最令人信服的说法是，正是她身上那种轻微的行为不检，那种在每个校园、每个工作场所都能被发现的行为不检，使她自己深受其害。”评论家汤姆·迪布利在评论该案的文章中见地高明地写道，“这是一种细微的不拘小节，它会引起别人的怀疑和闲言碎语；它快速游走于我们的日常生活，支配着我们选择与谁交往，与谁保持距离。”（注：Tom Dibblee,“On Being Off: The Case of Amanda Knox,” Los Angeles Review of Books，2013年8月12日，https://lareviewofbooks.org/article/on-beingoff-the-case-of-amanda-knox。）

[16] Nathaniel Rich,“The Neverending Nightmare of Amanda Knox,” Rolling Stone, 2011年6月27日，https://www.rollingstone.com/culture/culture-news/theneverending-nightmare-ofamanda-knox-244620/?print=true。

[17] Amanda Knox, directed by Rod Blackhurst and Brian McGinn (Netflix, 2016).

[18] Amanda Knox, directed by Rod Blackhurst and Brian McGinn (Netflix, 2016).

第8章 短视状态

案例分析：大学生联谊会

1

控方：在你去卡帕阿尔法之家的路上，你有没有发现什么异常？

琼森：有。

控方：你看到了什么？

琼森：我们看到一个男的压在一个——或者应该说，一个人压在另一个人上面。

控方：那是在什么地方发生的事？

琼森：离卡帕阿尔法之家很近的地方。

2015年1月18日午夜时分，在加利福尼亚州帕洛阿尔托市，两个瑞典研究生骑车穿过斯坦福大学校园，前往参加一场大学生联谊会。他们在路上看到似乎有两个人躺在地上，不远处就是正在热闹进行的聚会。两人放慢了速度以免打扰地上的这对。“我们觉得，这是他们的私人时间。”其中一个学生彼得·琼森在法庭上做证时说。[1]他们走近时，看到上面是个男的，他身下是一个年轻女生。

控方：上面那个人呢？你有没有看到那个人的什么动作？

琼森：有，刚开始，他只是一点点地移动，后来他开始更快地动起来……

控方：你能看到下面的人在做什么吗?

琼森：她什么也没做

琼森和他的朋友卡尔-弗雷德里克·阿恩特从自行车上下来，又走近了一点儿。琼森喊了一声："喂，没什么事吧？"上面的男子起身抬头看了看。琼森又走近一点儿，那个男子站了起来，开始后退。

琼森说："喂，你到底在干什么？她昏迷了。"然后他又喊了一次："喂，你到底在干什么？"那个男子开始逃跑，琼森和朋友一起追上了他，制服了他。

琼森抓获的人是布鲁克·特纳，那年他19岁，是斯坦福大学的大一新生，也是该校游泳队的队员。事发不到一个小时前，他在卡帕阿尔法之家举行的聚会上遇到一个年轻女生。特纳后来告诉警方，他们一起跳舞、聊天，后来外出，然后躺在地上。这个女子当时刚从大学毕业，因为性侵犯法要求保护受害者，不使用他们的真实姓名，我们就叫她艾米丽·多伊。她是和一群朋友一起来参加聚会的。案发时她一动不动地躺在一棵松树下，旁边是一个垃圾桶，她的裙子被撩到腰部，内衣在身旁的地上，上衣被拉下，露出一只乳房。几个小时后的第二天早上，她在医院醒来时，一名警官告诉她，她可能遭到性侵犯，她对此仍然有些困惑。后来她起身去洗手间，发现自己的内衣不见了，它已被拿走当作证据。

控方：你去洗手间后发生了什么?

多伊：我的脖子上有抓痕，我意识到那是松针扎的，我想我可能是从树上掉下来了，因为我不知道我为什么在那里。

控方：浴室里有镜子吗?

多伊：有。

控方：你能在镜子里看到你的头发吗?

多伊：能。

控方：你能描述一下当时你的头发是——看起来是什么样的吗?

多伊：我的头发乱蓬蓬的，还有一些小东西从里面伸出来。

控方：你知道你的头发是怎么变成那样的吗?

多伊：不知道。

控方：你去完洗手间后做了什么?

多伊：我回到床上，他们给了我一条毯子，我裹上毯子，然后继续睡觉。

2

斯坦福大学卡帕阿尔法大学生联谊会会堂外面草坪上发生的这种可怕遭遇，全世界每年会发生无数起。两个互不相识的年轻人见了面，聊了一会儿，或者几个小时后，他们可能一起回自己的住处，或者没有一起回，但到晚上某个时间点，就出了问题。据估计，每5个美国女大学生中就有1个说她们曾是性侵犯的受害者。[2]其中的许多案例都是按上述模式发生的。

这类案件的难点在于还原事件的真实经过。事件的发生是双方都同意的吗？是否有一方反抗，而另一方未予理睬，继续我行我素呢？或是一方误解了另一方的反抗？如果警察在试图理解犯罪嫌疑人的时

候，或者法官在试图解读被告的时候，会因“透明假设”而出问题，那么，对于正在探索人类最复杂领域之一的青少年和年轻人来说，它显然也将是一个问题。

请看2015年《华盛顿邮报》联合凯撒家庭基金会对1000个大学生进行调查的结果。[3]学生们被问及他们是否认为以下任何一种行为“表示同意发生更多的性行为”。

1.脱下自己的衣服

	是	不是	看情况	不清楚
所有人	47	49	3	1
男生	50	45	3	2
女生	44	52	3	1

2.拿避孕套

	是	不是	看情况	不清楚
所有人	40	54	4	2
男生	43	51	4	2
女生	38	58	3	1

3.点头同意

	是	不是	看情况	不清楚
所有人	54	40	3	3
男生	58	36	3	3
女生	51	44	3	2

4.发生关系前有亲吻或爱抚动作

	是	不是	看情况	不清楚
所有人	22	74	4	*
男生	30	66	4	*
女生	15	82	3	*

5.没有说“不行”

	是	不是	看情况	不清楚
所有人	18	77	3	2
男生	20	75	4	1
女生	16	80	3	1

如果所有的大学生都同意拿避孕套就意味着默许性行为，或者如果每个人都一致认为亲吻或爱抚并不意味着鼓励进一步的性行为，那么，“同意”就很容易被领会了。规则这样明确的话，任何一方就都能根据对方的行为，轻易、准确地推断出对方想要什么。但民意调查显示，根本没有这样的规则。在调查的每个问题上，男生回答时莫衷一是；女生的看法不尽相同；一些令人不解的学生，男女都有，竟然毫无主张。

29.请你说出以下的情况是或不是性侵犯，或者你不清楚它们是不是性侵犯。

双方都未明确同意的性行为

	是	不是	不清楚	不知道
所有人	47	6	47	*
男生	42	7	50	1
女生	52	6	42	–

半数年轻男女“不清楚”发生性行为是否需要对方明确的同意，这意味着什么？是否意味着他们以前没有考虑过这个问题呢？是否意味着他们宁愿选择具体情况具体分析呢？是否意味着他们有权有时在没有获得对方明确同意的情况下与其发生性关系，而有时又有权坚持要求对方必须取得自己的同意才可以？前文讨论过，因为她的“不透明”——行为方式和内心感受脱节，阿曼达·诺克斯证明了法律制度的不完善。但我们在这里想到的是性激素的不“透明”。一个大学生遇见另一个大学生时——即使是在双方动机都很好的情况下——根据行为推断性意图的任务本质上是一个抛硬币的游戏。正如法律学者洛丽·肖所问的那样：“当人们对界限是什么都没有共识时，我们怎么能指望学生去尊重界限呢？”[4]

然而，在许多次这样的遭遇中，还有第二个复杂的因素。现在，校园性侵案已经普遍到令人沮丧。当你通读这些案件的细节时，你会发现一个引人注目的事实：许多案情如出一辙——年轻男女在一次聚会时相遇，不幸误解了对方的意图，他们还都喝醉了。

3

辩方：你喝了什么酒？

特纳：大约5瓶滚石啤酒。

那天晚上早些时候，距离参加卡帕阿尔法聚会有很长一段时间，布鲁克·特纳就在朋友彼得的公寓里开始喝酒。

辩方：除了你提到的5瓶滚石啤酒，你在彼得的房间里还喝过别的酒吗?

特纳：是的，我还喝了一些火球威士忌。

辩方：怎么喝的呢?

特纳：吹瓶。

来到联谊会后，特纳不停地喝酒。在加州，司机的法定血液酒精浓度上限是0.08。谁超过这个标准，谁就会被认为是醉酒的人。那晚结束时，特纳血液中的酒精含量是这个上限的2倍。

艾米丽·多伊和她妹妹及朋友科琳和特瑞亚一起参加了聚会。那天傍晚，特瑞亚喝了一整瓶香槟，还喝了其他的一些酒。在聚会上，她们的朋友茱莉亚加入了她们，她也在喝酒。

控方：你吃晚饭时喝酒了吗?

茱莉亚：喝了。

控方：你喝的什么酒?

朱莉娅：喝了整整一瓶葡萄酒。

然后：

控方：晚饭后你做了什么?

茱莉娅：晚饭后，我去了一个叫格里芬套房的地方……

控方：格里芬套房里发生了什么事?

茱莉娅：会前热身。

控方：什么是会前热身？

茱莉娅：噢，对不起，这是术语，是喝酒的预备派对。

会前热身之后，茱莉娅动身前往卡帕阿尔法聚会。在那里的地下室，她发现了一瓶未打开的伏特加。

茱莉娅：我打开它，我们把酒倒进杯子里，然后喝了起来。

轮到艾米丽·多伊回答问题了。

控方：所以说，你开始喝了威士忌。然后，多少——你们离开地下室之前，你喝了多少酒？

多伊：4杯。

控方：是同一种酒——一杯威士忌——你第一次喝的那种吗？

多伊：我喝了4杯威士忌和1杯香槟。

控方：好的。你知道你喝了4杯威士忌和1杯香槟的时候大概是几点吗？

多伊：晚上10:00～10:45。

然后她和朋友们去参加聚会了。

控方：好的。所以你们这帮人就像是聚会上的欢迎委员会，四处游荡。

然后你们做了什么？

多伊：茱莉亚发现了一提伏特加。

控方：好的。请描述一下“一提伏特加”。

多伊：很可能，就像这么大，开市客超市的包装那么大……

控方：她展示发现的伏特加时，发生了什么？

多伊：我往我的红色一次性塑料杯里随意倒了一杯伏特加。

控方：好的。你有没有注意看你杯子里有多少伏特加？

多伊：我认为我看了，但我看得可能不是太准确。我倒的酒快到了杯子的第二个标记，我原以为也就是两三口，结果是三四口，因为那个标记是5盎司[5]。

控方：你说的是红色的一次性塑料杯？

多伊：是的。

控方：是我们经常在聚会上使用的那种吗？

多伊：是的……

控方：好的。在你倒了伏特加之后，你做了什么？

多伊：我把它喝了。

控方：你怎么喝的？

多伊：就把它全喝了。

控方：一口全干？

多伊：绝对一口就干了，所以我感觉那时我已经醉了，因为我都能那样一口就喝下去了。

然后：

控方：怎样——请给我们描述一下，你当时醉成了什么样子。

多伊：嗯，大脑一片空白，我变得有点儿像个不能动的废人。我很茫然，不怎么说话，只是站在那里。[6]

控方：你知道那时是晚上几点吗?

多伊：大约午夜吧。

就在那时，布鲁克·特纳走到艾米丽·多伊身旁。他后来说：当时她正在一个人跳舞，他靠近她并告诉她，他喜欢她跳舞的样子。她笑了，他们就开始聊天。他请她跳舞，她答应了。跳了十分钟后，他们开始接吻。

辩方：好的。她回吻你了吗?

特纳：是的。

辩方：你还记得和她有什么进一步的交谈吗?

特纳：是的，我问她是否想回我宿舍。

辩方：好的。她有回应吗?

特纳：有回应。

辩方：她说什么?

特纳：她说："当然可以。"

辩方：那时大概是凌晨12:30以后了吧?

特纳：是的。

辩方：那天晚上，你知道她的名字了吗?

特纳：是的，我们跳舞时我问了她的名字，但我不记得她的名字了。

他说，他搂着她，两人离开了会场。当他们穿过后院的草坪时，他们两个都滑倒了

特纳：她只是一脚踩空，有点儿要倒下去。她抓住我，试图阻止自己摔倒，这使我也摔倒了……

辩方：然后呢?

特纳：我们笑了起来，我问她有没有事。

辩方：她有回应吗?

特纳：是啊，她说她觉得没什么。

辩方：然后呢?

特纳：我们开始接吻。

通常，在性侵案中，控方会请出证人，向其提问有关被告陈述的问题，但《人民诉布鲁克·特纳》案没有这个环节，因为根本没有目击事件整个过程的证人。那时，特瑞亚已经喝得酩酊大醉，不得不让艾米丽的妹妹和朋友科琳把她送回茱莉亚的宿舍。特纳的朋友彼得在此之前也喝得不省人事，只好由特纳的另外两个朋友把他送回宿舍，所以他根本没来参加聚会。或许参加聚会的人中有其他人可以证实或反驳特纳的陈述，但那时已经过了午夜，而且人们已把灯光调暗，正在桌子上跳舞。

所以我们只有特纳的一面之词。

辩方：然后呢？

特纳：之后我们接了一会儿吻，然后我问她要不要我把手指伸进她的身体。

辩方：她回答你了吗？

特纳：是的。

辩方：她说什么？

特纳：她说要……

辩方：在你得到她的同意或允许之后，你确实把手指伸进了她的身体？然后发生了什么？

特纳：我摸了她一会儿，我以为她高潮了，然后我——嗯，在那段时间，我问她喜不喜欢，她说："嗯哼。"

然后：

辩方：在那之后，你做了什么？

特纳：我又开始和她接吻，然后我们开始互相磨蹭对方的身体。

根据加利福尼亚州的法律，人处于无意识状态或者喝酒太多醉得"不能反抗"时，就无法同意或不同意发生性行为。法律学者洛丽·肖说：

仅仅说受害者醉到什么程度或醉酒削弱了受害者对性行为的抑制……是不够的。相反，她当时醉的程度和由此造成的精神损害一定

是非常严重，以至于她无法对这个问题做出合理的判断。正如加州一位检察官所解释的：“醉酒的受害者一定是如此‘神志不清’，以至于她不知道自己在做什么，也不知道周围发生了什么。这不仅仅是一种受害者‘喝了太多’的情况。”

那么，发生性行为时，多伊是自愿的——只是过后失去知觉了吗？还是特纳把手指伸进她身体的时候，她已经无法表示同意或不同意？《人民诉布鲁克·特纳》案是一个关于酒精的案例，整个案件都取决于艾米丽·多伊的醉酒程度。

最后，陪审团判特纳败诉。他对事件的陈述根本无法令人信服，如果——如特纳所说——他们两人的邂逅温暖友好，两相情愿，为什么两个研究生在质问他的那一刻，他会仓皇而逃？为什么在她昏过去之后，他还在“磨蹭、性侵”她呢？那天午夜刚过，多伊曾给自己的男朋友发了一封语音邮件。陪审团听了邮件中的谈话录音，听得出那时她已语无伦次。如果法律标准是“‘神志不清’，以至于她不知道自己在做什么”，那么她的语音显示她非常接近这个标准。

在结案陈词时，检察官向陪审团展示了多伊躺在地上的照片。照片中的她身体半裸，头发散乱，躺在铺着一层厚厚的松针的地上，后面是一个垃圾桶。“任何有自尊、有意识的女人都不会躺在那么多松针上挨扎。”检察官说，“单凭这张照片，大家就可以知道，他不正当地利用了一个不省人事的人。”特纳被判3项与非法使用手指有关的重罪：侵犯并意图强奸醉酒或昏迷者；对醉酒者实施插入的性行为；对昏迷者实施插入的性行为。他被判处6个月的监禁，在其档案中，他被登记为“性侵罪犯”，这个标签将伴随他一生。

对于布鲁克·特纳案中的加害者是谁，人们从来没有疑问。事情究竟有什么样的经过，是由陪审团决定的。但案件的起因仍令人疑惑——看似无害的舞池邂逅怎么最终变成了犯罪事件呢？我们知道，我们错误地认为人们是“透明”的，这会导致我们对陌生人的理解出现各

种各样的问题，使我们判断错误，把罪犯和无辜者混淆。因此，最理想的答案是："透明"的缺失使得聚会上的男女相遇成了问题事件。那么，在这一团糟糕的事情当中，我们又当如何解释酒精所起的作用呢？

4

20世纪50年代中期，耶鲁大学人类学研究生德怀特·希斯决定前往玻利维亚为自己的论文做实地研究。[7]他和妻子安娜·希斯带着他们年幼的儿子先飞往秘鲁首都利马，在那里花了5个小时等机械师给飞机引擎安装助推器，再飞往目的地拉巴斯。"这些飞机是美国在'二战'后丢弃的。"希斯回忆道，"它们的飞行高度不能超过10000英尺，但是要去拉巴斯的话，我们得飞到12000英尺的高度。"安娜·希斯说，当他们飞到安第斯山脉上空往下看时，他们看到了"所有因推进器失灵而失事的飞机"的残骸。

他们从拉巴斯出发，长途跋涉500英里来到地处玻利维亚东部内陆一个叫作蒙特罗的边境小镇。这里是玻利维亚境内亚马孙盆地与查科平原的交会处，有大片的丛林和丰茂的草原。当地居民是本土印第安人和西班牙定居者的混血后裔——坎巴人，他们的语言是当地印第安语和17世纪安达卢西亚西班牙语的混合。"这里曾是一个在地图上找不到的地方。"希斯说，"后来通了铁路，通了公路，有了国家政府机构……"

他们住在小镇外面不远处的一栋小房子里。"那里没有铺好的路面，也没有人行道。"安娜·希斯回忆道。

如果镇上的什么地方有肉吃，人们就会把兽皮扔出来，因此你能知道肉在什么地方。然后你拿一些香蕉叶走过去，就可以分到一份肉。那里有带灰泥和瓦片屋顶的土坯房，有一个有3棵棕榈树的城市广

场，你能听到牛车的隆隆声。神父有一辆吉普车。餐厅里，一些妇女会做好一大锅米饭和一些酱汁。有个做咖啡的人是个德国人。我们到玻利维亚的那一年，共有85个外国人来到这个国家。确切地说，它不是一个很受欢迎的目的地。

在蒙特罗，希斯一家从事着旧式的人种志研究，用德怀特的话说，就是“吸收一切”，“学习一切”。为了让坎巴人相信他们不是传教士，他们公开吸烟，还拍了成千上万张照片。白天，他们在镇上到处走动，尽可能地和任何人交谈；晚上回家后，德怀特再花时间把记录打成文字。一年半后，希斯夫妇收拾好他们的照片和笔记，回到了纽黑文。德怀特·希斯回到家坐下来着手写他的论文，却发现他差一点儿错过了一个关于他的研究对象可能有的最令人感到惊奇的事实。“你有没有发现，”他一边翻看着笔记，一边对妻子说，“在玻利维亚的每个周末，我们都会出去喝酒。”

在那段时间里，希斯一家每个星期六晚上都会被邀请去参加酒会。主人会去买大家当天要喝的第一瓶酒并发出邀请，大约十几个人到场后，聚会就开始了——通常到星期一早上要工作的时候才散去。参加聚会的人员组成很随意，有时，路过的人也会被邀请。但是聚会的组织安排却非常具有仪式感。大家围成一圈坐着，有人可能会打鼓或弹吉他。桌子上放着一瓶主人从当地一家制糖厂买来的朗姆酒，还有一只小酒杯。主人会站起来，斟满一杯酒，向围成一圈的人走去，走到某位被敬酒的人面前。主人点点头，举起酒杯，被敬酒的人也微笑着点头回应。主人把酒杯里的酒喝掉一半，把杯子递给被敬酒的人，被敬酒的人把杯中酒喝光后就站起来，重新斟满酒杯，和圈里的其他人一起重复这个仪式。当人们太累或喝醉时，他们就蜷缩在地上昏睡，醒来后再重新加入这个仪式。

“他们喝的酒度数高得吓人。”安娜回忆道。真的，你喝一口，眼里就会充满泪水。我第一次喝的时候就在想，如果我一下子吐到地上

怎么办。甚至坎巴人自己都说他们不喜欢喝那种酒，说它味道不好，有点儿烧人。第二天，他们的汗液中会散发着酒气，别人能闻到。但希斯夫妇勇敢顽强，没被这种酒吓到。

“我这个20世纪50年代的人类学研究生当时觉得自己必须适应它。”德怀特说，“我不想冒犯任何人，我不想拒绝任何事。于是我咬紧牙关，接受了那些酒。”

“我们并没有经常喝醉。”安娜接着说，“因为我们是陌生人，不像周围的人被敬很多次酒。但是有天晚上参加聚会的人很多，有60～80个人。大家喝酒，醉倒，然后醒来再喝，再玩。我发现，按他们的这种饮酒模式，我可以把我的酒给德怀特——丈夫有代替妻子喝酒的义务。有一次德怀特拿着一盏科尔曼灯笼，用胳膊抱着它，我说：‘德怀特，你烫着胳膊了。’”她模仿丈夫把前臂从滚烫的灯罩上慢慢拿开的动作，接着说：“他不慌不忙地说‘真烫着了’。”

希斯一家回到纽黑文后，请人对一瓶从坎巴人那里带回的朗姆酒进行了分析，发现它的酒精含量高达90%，这可和实验室酒精——科学家用来保存生物组织的浓酒精——的度数没什么两样。坎巴人喝的酒的度数堪比没人会喝的实验室酒精，这是希斯夫妇做研究时的第一个惊人的发现。

“耶鲁中心有位世界一流的酒精生理学家。”德怀特回忆道，“他的名字叫利昂·格林伯格。格林伯格对我说：‘嘿，你讲的故事很动听，但你不可能真喝了那种东西。’他故意说这些来刺激我，知道这已足以促使我喝点儿给他看了，因此我说：‘你想让我喝是吧？我家里有一瓶。’于是某个周六，我有分寸地喝了一些。他每隔20分钟就给我抽一次血。当然了，我确实喝了那种朗姆酒，就像我说的那样喝的。”

格林伯格叫了一辆救护车随时准备着送希斯回家。在他们租的旧联谊会会馆三楼的家中，安娜正等着他回来。“我伸出头趴在窗户上等

他，救护车正沿街缓慢地开着，旁边是德怀特，他朝我挥了挥手，看起来没什么事，然后他爬楼梯上来，说：‘啊，我喝醉了。’接着就趴倒在地上，昏迷了3个小时。”

于是我们会想，世界上有个贫困、不发达的地方，那里的人每周都举行酒会，喝90度的酒精饮品，从周六晚上一直喝到周一早晨：坎巴人一定为他们的这种做法付出了惨重代价，对吗？这么理解可错了。

“坎巴人的酒会上并没有发生任何异常现象——一点儿也没有。”德怀特·希思说，“没有辩论、争吵、性侵犯或语言攻击，只有寂静或愉快的交谈。”他接着说：“他们喝酒并不妨碍工作……不会招来警察，也没人酗酒。”

希斯把自己的发现写进一篇文章，在《酒精研究季刊》上发表了，文章被广泛传阅，已久负盛名。[8]接下来的几年里，无数人类学家也发表了同样的观点：酒精有时会让人提高嗓门，打架，说一些令自己后悔的话。但在很多时候，它并没有这样的作用。阿兹特克人把龙舌兰酒——墨西哥中部的一种传统酒精饮料——叫作“400只兔子”，因为它看似能让人产生无限种可能的行为。人类学家麦克·马歇尔前往南太平洋的特鲁克岛做研究时，发现对那里的年轻人来说，醉酒会引起相互攻击，造成混乱。但当岛民到35岁左右时，他们醉酒后的表现就截然相反了。

在墨西哥的瓦哈卡，印第安人因酒后打架而名声在外。但当人类学家拉尔夫·比尔斯仔细观察这些打斗时，比尔斯发现它们看起来并不是完全失控的，它们似乎都是按同样的剧本上演的。

虽然我目睹他们打斗可能有几百次了，但我从未看到他们使用武器，尽管几乎所有人都带着弯刀，很多人还带着步枪。大多数打斗都是从酒后争吵开始的，当声音大到一定程度时，每个人都希望他们打

一架了事。两个人会把各自的武器递给旁边的人，然后开始用拳头打斗。他们疯狂地挥舞着拳头，直到其中一人摔倒，这时胜利者会扶起他的对手，通常他们还会互相拥抱。[9]

这就有些说不通了。酒精是一种强有力的“毒品”，它使人不再拘束自己，它会解除我们对自身行为的约束，这就是人们经常把醉酒与暴力、车祸和性侵犯联系在一起的原因。人们常常这样联想，这已是不争的事实，而且这看起来并无不妥。

但是，如果坎巴人的狂欢痛饮对社会的负面影响如此之小，如果墨西哥的印第安人即使在醉酒斗殴时也似乎在遵循某种规则，那么我们认为酒精是“祛抑制剂”的看法就不可能是正确的。一定还有别的原因。德怀特和安娜在玻利维亚的经历使我们彻底反思了我们对醉酒的理解，许多研究酒精的人不再认为它是一种“祛抑制剂”，而把它看作“短视”的诱因。

5

“短视”理论最初由心理学家克劳德·斯蒂尔和罗伯特·约瑟夫提出，他们所说的“短视”是指酒精的主要作用是缩小我们的情绪视野和精神视野。用他们的话来说，酒精创造了“一种短视的状态，在这种状态下，人们肤浅的直接体验过多地影响了其行为和情感”。酒精会让前景中的东西更加突显，让背景中的东西显得更不重要；它使短期的考虑突显，使对认知要求更高的长远考虑逐渐消失。[10]

例如，很多人会在情绪低落的时候喝酒，因为他们认为这样可以赶走烦恼。这是“祛抑制思维”：酒精会解除我们对自身行为的抑制，释放我们的好心情。然而，事实显然并非如此。酒精有时会使我们高兴起来，但有时候，比如当一个焦虑的人喝酒时，他只会变得更焦虑。“短视”理论能解释这个问题：它取决于焦虑、醉酒的人在做什

么。如果他在看一场足球比赛，周围全是狂热的球迷，大家的激动和兴奋会暂时使他忘却让他感到有压力的世俗事物。这时，在他的头脑中，比赛处在前景的中心位置，他的担心就可以被抛在脑后。但如果他在酒吧安静的角落里独自喝酒，他就会变得更加抑郁，因为这时没有什么事情能让他分心。饮酒会使你受环境的摆布，除了最直接的体验，它把一切挤出了你的意识。[11]

再例如，“短视”理论的一个中心论点是，在“高度冲突”的情况下——此情况下，有两种相反的考虑，一种是近的，一种是远的——醉酒的影响最大。假设你是一个成功的职业喜剧演员，世人都认为你很有趣，你也认为自己很有趣。如果你喝醉了，你就不会觉得自己更有趣，这是因为，关于你的有趣，不存在相互冲突的看法，所以酒精不用解决任何冲突。但假设你认为自己很有趣，而世人通常不这么认为。事实上，每当你想用一个“有趣的”故事来让一群人高兴的时候，就会有位朋友在第二天早上把你拉到一边，温和地劝你不要再这样做。通常情况下，一想到和朋友的尴尬对话，你就会有所收敛。但当你喝醉的时候呢？酒精会使冲突消失，你不再去考虑朋友给你的关于你的烂笑话的纠正性反馈。喝醉后，你可能会觉得自己真的很有趣。由此可见，人们喝醉时，其对真实自我的理解就会改变。

这就是醉酒使人“短视”的重要含义。按照旧的“祛抑制思维”，人们认为，一个人喝醉时所揭示的是不再隐隐约约受社交礼仪影响的、简化的、精炼的清醒自我，此时的你是真正的你，如古语所云：“酒后吐真言。”

但“祛抑制思维”是落后的。因为，通常那些能抑制我们冲动的冲突是我们性格的关键成分。我们所有人都是通过处理眼前的考虑和更复杂长远的考虑之间的冲突来构建我们的人格的，这就是有道德、有效率、有责任感的含义。好的父母都是愿意为了长远的目标（抚养一个好孩子）来牺牲自己当前的自私需求（不被打扰，可以休息）的

人。当酒精祛除对长期行为的约束时，它同时掩盖了我们的真实自我。

那么，现实中的坎巴人到底是什么样的呢？希斯说，他们的社会特别缺乏“公共表达”。他们是漂泊不定的农场工人，亲情淡薄。他们的日常劳动往往是孤独的、长时间的。他们几乎没有社区或民间组织。为生活所迫，他们在平日里很难有社交活动。于是，他们在周末会利用酒精的“转变”力量，创造出一种工作日中极度缺乏的“公共表达”，利用酒精带来的“短视”，暂时为自己创造出一个不同的世界。他们为自己的酒会制定了严格的规定：只在周末举行；一次只喝一瓶酒；依次有顺序地敬酒；从不独处，大家围坐在一起。他们只在特定的环境中饮酒，玻利维亚内陆的这种饮酒环境中萦绕着轻柔的音乐和安静的对话，一切都显得那么井然有序、友好亲切、可以预见和具有仪式感，这是一个在世上“最厉害的毒品”的帮助下创造出来的全新坎巴社会。

酒精不揭示“真我”，它转变“真我”。

6

2006年，英国版的布鲁克·特纳案出现了。案件一度备受瞩目。涉案人员是一名25岁的名叫本杰明·布里的软件设计师和一名法院只称其为“M”的女子。此案可被看作“酒精短视”使案件复杂化的标准示例。

两人第一次见面是在布里哥哥的公寓里，两人当晚便一起外出。整个晚上，M喝了约2瓶苹果酒，4～6杯掺了红牛的伏特加。布里那天早些时候也喝过酒，后来又陪M喝了不少。监控视频显示，凌晨1点左右，两人手挽着手回到M的公寓。他们发生了关系。布里认为这是两相情愿的，M却说不是。结果布里被判犯有强奸罪，并处5年监禁——判决却在上诉后被撤销。如果你读过其他任何类似案件的描述，就会

发现，其来龙去脉总是令人沮丧地熟悉：有痛苦，有遗憾，有误解，有愤怒。

以下是布里对事件经过的描述。

我不希望睡在地板上，我想也许我可以和她一起在她的床上睡，事后看来这是一件很愚蠢的事情。

我不是为了和她发生关系，只是想找个可以躺下休息的床垫且有个伴儿。后来她醒了，我躺在她身边，然后我们开始拥抱、接吻。

这有点儿出乎意料，但是感觉很好。我们有大约30分钟沉迷于前戏，她听起来是很享受的样子。[12]

接下来，是法院判决中的说法：

他坚称M看起来很欢迎他的求爱行为，从安抚性的抚摸变成性接触，她没说也没做什么去阻止他。他告诉陪审团，他确定自己先得到了对方的同意，这就是他抚摸了她那么久的原因。原告也无法否认这种前戏确实持续了一段时间。最后他把手指尖伸进了她睡裤的裤腰里，这时她本可以阻止他，但她没有。当他把手伸进她的睡裤时，她似乎做出了特别积极的反应。在性接触之后，他示意她脱掉睡裤——他轻轻地把它往下拉了拉，然后她把睡裤完全脱下了。[13]

布里以为，他可以根据M的行为推断出她的内心状态，他以为她是“透明”的，但她不是。以下是法庭文件中记录的M的真实感受。

她不知道性交持续了多久。结束时，她仍然面对着墙，她不知道上诉人是否真的使用了安全套，也不知道他有没有射精。过后，他问她要不要他留下来。她说：“不要。”尽管她并没有说出来，她心里想的却是“滚出我的房间”。她不知道“该说什么，想什么，不知道他是否

会回过身来打我。我记得他走时把门关上了”。她起来把门反锁上，又回到床上蜷成一团躺下，但她不记得躺了多久。[14]

早上5点，她哭着给她最好的朋友打了电话。此时，布里仍然对M的内心状态一无所知。几个小时后，他还敲了M的门，问她是否想去买炸鱼薯条当午餐。

在监狱里待了几个月后，布里被释放了。因为上诉法院断定，不可能弄清楚那天晚上他们俩在M的卧室时M到底对发生性行为有没有表示同意。法官写道：

两人都是成年人。两人都没有非法过量饮酒的行为。他们都可以自由选择喝多少酒，和谁一起喝。只要双方都愿意，他们就可以自由发生关系。在其中任何一个人或两人都自愿多喝酒的情况下……发生两相情愿的性行为是没有任何令人惊讶甚至不寻常之处的。现实情况是，人类行为的某些方面不适合用详细的法律体系予以规定。[15][27]

你可能同意也可能不同意本案的最终裁决，但我们很难不同意法官的基本申诉——在理解他人意图的过程中考虑酒精的因素，会让一个棘手的问题变得完全不可能得以解决。酒精是能重塑饮酒者的一种“毒品”，它可以根据饮酒者喝酒时当下的环境使饮酒者发生变化，使他们不再是真实的自己。在坎巴人的酒会中发生的性格和行为的重塑是良性的，他们当时的环境是被精心构建的：他们想用酒精来塑造一个临时的——在他们看来，也是更好的——自我。但是，如今年轻人过量饮酒时，他们并没有一个被精心营造的仪式化的、可预测的环境来创造一个更好的自己：他们是在酒吧和大学生联谊会上充斥着疯狂的激素的混乱中这样做的。

辩方：你认为当时卡帕阿尔法聚会的氛围是什么样的？

特纳：有很多摩擦，而且——

辩方：你说的摩擦是什么意思？

特纳：女孩们在跳舞……背对着一个男子，那个男子和她们一起跳。

辩方：好的，你描述的是一种跳舞的姿势——两人面对同一个方向，对吗？

特纳：是的。

辩方：但是男孩在女孩的背后？

特纳：是的。

辩方：在这种摩擦舞中，他们的身体离得有多近？

特纳：彼此贴着对方的身体。

辩方：在你见过的这种聚会中，大家这样跳舞很常见吗？

特纳：是的。

辩方：人们也会在桌子上跳吗？在桌子上跳也很常见吗？

特纳：是的。

"同意"是双方协商的结果，前提是协商中的每一方都是自己所说的那个自己。然而，在协商的时候，如果双方都远非真实的自我，我们又如何能确定这种"同意"是真的同意呢？

我们喝醉的时候会发生的事情是，酒精会沿着特定路径向我们的脑组织渗透，会对沿途经过的组织的功能造成一定影响。这种影响从大脑额叶开始，额叶是我们大脑中控制注意力、动机、计划和学习的部分。我们喝下的第一杯酒会使我们的大脑额叶的功能受到抑制，我们会因此变得更笨，更不能进行并行的、复杂的思考。酒精还会影响大脑的奖赏中心，也就是控制极度愉快、兴奋的区域，使奖赏中心受到轻微的刺激。它还会进入杏仁核——大脑中负责告诉我们如何对周围的世界做出反应的部分，使杏仁核的功能降低，让我们面临比如“我们受到威胁了吗？”“我们应该害怕吗？”这样的问题时，不能恰当地做出反应。这3种影响的结合就是“短视”的起因。结果是，我们没有足够的智力来处理更复杂、更长期的问题；我们被酒精带来的意想不到的快乐分散了注意力；我们的神经系统的防范报警器被关闭了。总之，酒后的我们变成了另一个自己，我们会对当下的一切心存感激。酒精还会进入位于大脑后方、负责平衡和协调的小脑，这就是人醉酒后会踉踉跄跄的原因。这些都是醉酒的可预见后果。

但在一些非常特别的情况下——特别是当你喝酒喝得又多又急时，酒精会有别的影响。酒精会影响海马体——大脑两侧负责形成关于我们生活记忆的类似香肠状的小区域。血液中的酒精含量约为0.08（法定的醉酒标准）时，海马体就会开始挣扎。例如，一场鸡尾酒会后的早晨，你醒来时想起你见过一个人，但却怎么也想不起他的名字或他告诉你的故事，那就是因为你连续喝下的两杯威士忌影响了你的海马体。如果再多喝一点儿，那你想不起来的事就会更多，以至于你可能只记得前一天晚上发生的事的星星点点，但却很难唤醒对其他细节的清晰记忆。

华盛顿特区外，美国国立卫生研究院的亚伦·怀特是世界上研究“断片”——暂时性知觉丧失的权威专家之一。他说，没有什么合乎情理的因素可以决定哪些信息会被记住，哪些不会。“情绪显著性似乎对海马体记录东西的可能性没有影响。”他说，“这意味着作为一个女

性，你在参加一场聚会后，你可能记得在楼下喝了一杯酒，却不记得自己被强奸了，但你却又确实记得自己上了出租车。”更严重的醉酒——血液酒精浓度约为0.15时——会使大脑海马体完全停止工作。

“在真实、纯粹的一时性‘断片’中，”怀特说，“什么都没有，没有任何回忆。”

在最早对酒精的研究中，有这样一项研究。一位名叫唐纳德·古德温的酒精研究人员从圣路易斯的失业人群中召集了10个男性，让他们分别在4小时内喝完一瓶最好的波本威士忌，然后对他们进行一系列记忆测试。古德温写道：

其中一个活动是向他们展示一口有盖的煎锅，以提醒他自己可能饿了。然后锅盖被拿走，锅里是3只死老鼠。我们可以满怀信心地说，清醒的人会记住这段经历，可能一辈子都不会忘记。[16]

但是喝了波本威士忌的人呢？他们对此没有任何印象，30分钟之后就已想不起来了，第二天早上还是想不起来。这3只死老鼠从未被收录在他们的记忆之中。

在“断片”状态下——在海马体恢复正常之前的极度醉酒状态下，醉酒的人就像人类传递信息用的通信密码一样，在这个世界里穿梭，却什么都没留下。

在一篇关于“断片”的文章中，古德温曾用下面的故事开头：

一位39岁的推销员在陌生的旅馆房间里醒来，有轻微的宿醉感，但其他一切看似正常：衣服就在壁橱里挂着，胡子也刮得很干净。他穿好衣服，去了楼下大厅，那里的服务员告诉他，他现在在拉斯韦加斯，而且两天前他就登记入住了。服务员说，很明显，他来之前一定是喝酒了，但看起来不是醉得很厉害。这一天是14号、星期六。他能

想起来的最后发生的事情在9号、星期一，他曾坐在圣路易斯的一家酒吧里，喝了一整天酒，之后就醉了。之前的一切他都记得清清楚楚，直到9号下午3点左右，就像有“窗帘落下”一样，周围的事物在他的记忆中成了一片空白——大约5天的空白。3年后，它仍然是空白的。他被这次经历吓坏了，于是戒了两年酒。

事实是，9号那天，推销员离开圣路易斯的酒吧后，去了机场，买了一张机票，飞到拉斯韦加斯，找了一家酒店，办理完入住手续后，挂好西装，还刮了胡子。这一切都是他在“断片”的状态下完成的，看起来他仍能很好地处理着世上的一些事务。这是“断片”时仍会有的现象。当人体血液酒精浓度达到0.15左右时，海马体关闭，记忆不再形成，但饮酒者的额叶、小脑和杏仁核完全有可能——同时——继续或多或少地正常工作。

怀特说：“喝醉时，在‘断片’状态下，你能做任何你能做的事情。”

你只是记不住你做过的事情。这种事情可能是在亚马逊网站上订购东西。人们总是这样告诉我……喝醉的人仍可以做非常复杂的事情，如买机票、旅行等各种各样的事情，却不记得它们。

因此，仅仅通过观察一个人，是很难判断他是否“断片”了的。这就像试图仅仅通过一个人的面部表情来判断他是否头痛一样。“我可能看起来有点儿醉，有点儿憔悴，但我可以和你交谈。”怀特说。

我可以和你说话，可以去拿饮料，可以做一些需要存储短期信息的事情。我可以跟你谈谈我们一起长大的事……就连铁杆酒鬼的妻子也说，她们真的分不清自己的丈夫什么时候喝“断片”了，什么时候没喝“断片”。[17]

20世纪60年代，古德温在进行他的开创性工作时，以为只有酗酒者才会“断片”。他以为“断片”现象是很少发生的。在医学杂志上，科学家们对“断片”现象的描述就像对一种以前不为人知的疾病的描述一样。20世纪40年代末和50年代初，研究人员在美国的27所大学进行了一项对大学生饮酒习惯的综合调查。[18]调查中，学生们被问及他们通常“一次”平均喝多少酒（为便于回答，研究人员将饮酒量分为三档：“少量”的意思是不超过2杯葡萄酒、2瓶啤酒或2瓶混合饮料；“中量”指3～5杯葡萄酒、3～5瓶啤酒或三四瓶混合饮料；“大量”指超过中量的任何数量）。

表8-1 美国大学生饮酒习惯综合调查数据

	啤酒	
	男性（%）	女性（%）
少量	46	73
中量	45	26
大量	9	1
	葡萄酒	
	男性（%）	女性（%）
少量	79	89
中量	17	11
大量	4	0
	烈酒	
	男性（%）	女性（%）
少量	40	60
中量	31	33
大量	29	7

表8-1中统计的饮酒量表明，很少有人会喝到“断片”。

现如今，表格发生了两方面的改变。首先，现在的酗酒者比50年前的酗酒者喝得多得多。“当你（现在）和学生说四五瓶酒的时候，他们会说，‘嗨，这才刚刚开始’。”酒精研究员金·弗罗姆说。她说，现在会有些一次能喝20瓶酒的重度狂饮者。曾经很少见的“断片”现象，如今已是稀松平常。近期，亚伦·怀特对杜克大学的700多个学生进行调查[19]，发现在喝酒的学生中，超过一半的人有喝“断片”的经历；40%的人在过去一年内喝“断片”过；近1/10的人前2周内刚喝“断片”过。[20]

其次，在上一代人中，男性和女性饮酒量的差距还是非常明显的，现在这一差距却已经大大缩小，尤其是对白人女性而言（同样的趋势在亚洲人、西班牙人或非裔美国人中并不显著）。[21]

弗罗姆说：

我认为这是一个权利赋予问题。我在军队里做过很多咨询工作，对我来说，我在那里更容易看到女性喝多的现象。因为在军队里，女性在体能训练营和其他训练方面的标准和男性是一样的，她们非常努力地想告诉别人：“我们能和男人一样，所以我们可以和男人一样喝酒。”

基于生理上的原因，这一趋势使女性喝“断片”的风险大大增加。如果一个中等体重的美国男子在4小时内喝8瓶酒——在平时的大学生联谊会上，这是比较适中的量——他的血液酒精含量最终会是0.107，这是能导致醉酒驾车的程度，但远远低于使其“断片”的0.15的水平。相比之下，如果一个中等体重的女性在4小时内喝了8瓶酒，她的血液酒精含量则会达到0.173，这种程度早就“断片”了。[22]

更糟糕的是，现在女性喝葡萄酒和烈酒也越来越多，烈酒或葡萄酒会比啤酒更快提高血液酒精含量。“女性比男性更有可能只喝酒，不

吃饭。”怀特说。

喝酒时多吃饭菜可以使血液中的酒精浓度峰值降低1/3。换句话说，如果你空腹饮酒，你的血液酒精浓度会更高，浓度提升的速度也会更快；如果你空腹喝葡萄酒或烈酒，你的血液酒精浓度也会更高，提升速度也会更快；如果你是女性，你体内的水分越少，血液酒精浓度也会更高，提升得更快。

“断片”的后果是什么呢？它意味着把女性置于容易受到侵犯的境地。在与陌生人的任何互动中，我们的记忆都是我们的第一道防线。我们会在聚会上和别人聊上半个小时，然后权衡我们得到的信息，借助我们的记忆来理解对方是什么样的人。我们会收集和分析我们记忆中的他们的言行，做出恰当的反应。尽管在理想情况下，这也不是万无一失的做法，但这却是必要的，尤其是在你决定是否要和那个人一起回家的时候。然而，如果你记不住你刚刚得到的任何信息，你做出的决定就一定比不上你的海马体还在工作时所做的决定那样好。你已失去对形势的控制，变得任人摆布。

“我们一定要彻底明白：罪犯应该为他们的罪行负责，他们应该被绳之以法。”评论家艾米丽·约夫在《石板》杂志上写道。

但是我们没能让妇女们知道，当她们变得毫无防范时，可怕的事情就可能会发生在她们身上。年轻女性正在接受一种扭曲的信息，即她们与男性喝同样多的酒的权利是一个女权主义问题。真正的女权主义信息应该是，当你失去对自己负责的能力时，你吸引不怀好意的人的可能性就大大增加了。我们可以说，那些心存不轨的人才不会去关心你的利益。这不是在责怪受害者，这是为了防止更多人成为受害者。[23]

陌生人跟你说话的后果往往是什么呢？他可能不知道你喝“断片”了。或许他靠向你，想碰你，你的身体突然僵住了。10分钟后，他

又转回来，更娴熟地故技重演。在清醒的状态下，你的身体通常会再次僵住，因为通过第一次，你已看清、认出他的伎俩。但这一次，你不记得了，因为你已“断片”，已不记得他第一次对你做了什么。而事实上，这次你并没有以同样的方式僵住。在“透明”的假设下，这让陌生人认为你是在欢迎他的求爱。在没醉的情况下，他会谨慎地按照这种假设行事，他知道友好并不等于希望有亲密接触，因为他还有会限制自己行为的长远考虑（“如果我错误地解读了她，明天我会被怎样对待？”）。但现在他也喝醉了，他患了酒后“短视”，所有的长远考虑都已消失，他已无法预见自己的行为可能带来的后果。

酒精会把每个人变成魔鬼吗？当然不是。“短视”可以解决高度冲突：它会消除我们对自身行为的高阶约束。沉默寡言的男人通常羞于表达自己的感情，但他在酒后可能会脱口说出一些亲昵的话；不风趣的人平时知道世人并不觉得他的笑话好笑，喝了酒后，他就可能会扮演喜剧演员。这些都是无害的。但那些平时知道性侵有多不恰当而会去抑制自身冲动的青少年性侵犯喝了酒又可能会有什么样的后果呢？艾米丽·约夫对女性的告诫也适用于男性：

但是我们没能让男人们知道，当他们喝得“短视”时，他们可能会做出可怕的事情。年轻男性正在接受一种扭曲的信息，即饮酒过量是一种无害的社交活动。真正的信息应该是，当你失去对自己负责的能力时，你进行性犯罪的可能性就会大大增加。承认酒精的作用并不是在为犯罪行为找借口，而是试图阻止更多的年轻人成为罪犯。

令人吃惊的是，人们对“短视”危害的认识还远远不够。在《华盛顿邮报》和凯撒家庭基金会的联合研究中，学生们被要求列出他们认为在减少性侵犯方面最有效的措施，结果他们列的最多的有：对侵犯者施以更严厉的惩罚；对受害者进行自卫培训；教导男性更多地尊重女性。有多少人认为少喝酒会“非常有效”呢？33%。有多少人认为校内严格禁酒将非常有效呢？15%。[24]

这反映了自相矛盾的立场。学生们认为接受自卫培训是一个好主意，而限制饮酒则不是。但当一个人喝得酩酊大醉时，他知道自卫的技巧又有什么用呢？学生们认为，如果男性更尊重女性，情况就会好些。但问题不是男人在清醒的状态下如何对待女人，而是当他们喝醉的时候——当酒精把他们变成了另眼看世界的人的时候——如何注意自己在女人身边的行为。相互尊重需要深思熟虑才能实现，其中一方须同意节制自己的欲望，考虑自己行为的长远后果，而不是只顾眼前的快活，这正是酒后“短视”时我们很难做到的。

“短视”的教训其实很简单。与陌生人交往时，要想保持自我——诚实而清晰地表达自己的欲望——就不能喝得酩酊大醉。如果我已酩酊大醉，那么我就只能任由周围环境摆布，因此最糟糕的去处就是男男女女在地板上贴身热舞或者在桌子上跳来跳去的地方。卡帕阿尔法大学生联谊会与坎巴人的饮酒聚会大相径庭。

“人们对醉酒的了解来自社会群体的教导，人们表现出与这些教导一致的行为，于是他们成了社会群体教义的活证。”克雷格·麦克·安德鲁和罗伯特·埃格顿在他们于1969年出版的经典著作《醉态》中总结道，“既然社会群体和个人一样，允许醉酒行为，他们就应该自食其果。”[25]

8

所以，在斯坦福大学的卡帕阿尔法聚会上，午夜刚过，艾米丽·多伊突然“断片”了。那天傍晚，她简单地吃了点儿晚餐，在很短的时间内喝了4杯威士忌和1杯香槟，然后喝了三四杯盛在红色一次性塑料杯里的伏特加，这就是她所经历的。

控方：你还记得你妹妹离开聚会时的情景吗?

多伊：我不记得了。

控方：你去了外面的洗手间，回到院子里，喝了啤酒，还看到有人吹瓶喝啤酒。这之后你能想起来的事情是什么？

多伊：我在医院里醒来。

艾米丽不记得与布鲁克·特纳的见面，不记得有没有跟他一起跳舞，不记得有没有吻他，不记得有没有同意回他的宿舍，不记得她是不是愿意同他发生性行为。他们离开聚会时她反抗了吗？挣扎了吗？她和他调情了吗？她是否只是盲目地、跌跌撞撞地跟在了他的后面呢？我们不得而知。事情发生以后，清醒过来的多伊坚定地认为她当时绝不可能心甘情愿地和另外一个男人离开聚会，因为她忠于与男友的感情。但遇见布鲁克·特纳时的艾米丽·多伊已不是真正的艾米丽·多伊，那是喝醉了的艾米丽·多伊。我们醉酒的自我和清醒的自我是不一样的。

布鲁克·特纳声称，他还记得那天晚上发生的事情，记得艾米丽·多伊如何自愿一步步地与他互动。但这是他在庭审中讲述的故事，是他与自己的律师一起策划并准备了几个月之后讲述的故事。而刚被捕的那天晚上，当他满脸震惊地坐在当地警察局问询室说到艾米丽·多伊时，他对自己所陈述的内容却没有那么确定。

问：你们之前或——在你们离开聚会之前——是不是就有亲热的举动？

特纳：我想是的。但说实话，我不确定我们什么时候开始接吻的。

然后警察问他，当那两个研究生发现地上的他和艾米丽时，他为什么逃跑。

特纳：我觉得我没有逃跑。

问：你不记得自己逃跑了？

特纳：不记得。

要知道，盘问的事情是那天晚上早些时候刚刚发生的，特纳在试图逃跑却被两个研究生制服的过程中，手腕受了伤。就在他说话的时候，他还在护理受伤的手腕。但现在，伤早就没了。

问：当这一切发生的时候，当那两个人靠近你并朝你喊话的时候，你有没有看她一眼？

特纳：没有。

问：有没有可能她那时已经没有反应了？

特纳：老实说，我不知道，因为我——真的不记得了。就像，我——我想我有点儿“断片”了。呃，就像，从我的角度像——和她抱在一起，我倒在地上，和另外两个男子一起倒在地上。我真的不记得那是怎么发生的了。

“我想我有点儿‘断片’了。”所以，调情、接吻，艾米丽·多伊同意回宿舍等所有故事情节都是虚构的：这是他所希望发生的事情的经过，事情究竟是怎么发生的将永远是个谜。也许特纳和艾米丽·多伊只是站在舞池，一遍又一遍地重复着同样的事情，却没有意识到他们被困在了一个无限、黑暗的循环中。

审判结束时，艾米丽·多伊向法庭大声朗读了一封写给布鲁克·特纳的信。每个去酒吧或大学生联谊会的年轻男女都应该读一读艾米丽·多伊的信，它勇敢且雄辩，有力地提醒了我们发生性侵犯的后果：双方在没有真正同意的情况下，两个陌生人之间发生的事情会带来真正的痛苦和折磨。

她说，那天晚上发生的事，让她精神崩溃：

我曾经享有的独立、自然的快乐，温柔和稳定的生活方式变得面目全非。我变得封闭、气愤、自嘲、疲倦、易怒、空虚。这种与世隔绝有时是我无法忍受的。

上班时，她会迟到，然后跑到楼梯间去哭；晚上她哭着入睡，早上再将冷藏的汤匙敷在眼睛上消肿。

我晚上不开灯就睡不着，就像一个5岁的孩子，因为我会做噩梦，梦到有人摸我，但我却无法醒来。我曾一直等到太阳升起，觉得足够安全后才睡觉。3个月来，我每天都是早上6点上床睡觉。

我过去常为自己的独立而自豪，现在却不敢晚上出去散步；我本可以和朋友们一起参加社交活动，舒舒服服地喝酒，现在却不敢。我变得像小藤壶似的，总是需要有人在身边，需要我的男朋友站在我身边，陪我睡觉，保护我。我感到自己在那么软弱、那么胆怯地活着，时刻准备着自卫，随时都会生气。这些都让我害羞和惭愧。

然后她谈到了喝酒的问题。这是那天晚上的事件得以发生的一个因素吗？当然是。但她接着说：

酒精不是那个剥下我的衣服，用手指触摸我，让我的头靠在地上，让我几乎全裸的那个人。我承认喝太多酒是个低级的错误，但它不是犯罪。这个房间里的每个人都有后悔哪天晚上喝了太多酒的经历，或者都知道跟自己关系亲近的哪个人曾有这样的经历。后悔喝酒和后悔性侵犯是不一样的。我们都喝醉了，区别是我没有脱下你的外裤和内裤，不恰当地抚摸你，然后跑掉。这就是区别。

特纳在法庭陈述中说，他希望发起一项活动，让学生们“公开反对校园饮酒文化和随之而来的性滥交”。多伊尖刻地抨击他：

校园饮酒文化？这就是我们要公开反对的吗？你以为这就是我在过去一年里想要争取到的吗？而不是要知道什么是校园性侵犯或强奸，或去学会知道什么才是同意？反对校园饮酒文化？打倒杰克·丹尼威士忌！打倒蓝天伏特加！如果你想和别人谈论喝酒，那就去加入戒酒互助会吧。你知道有酗酒问题和喝酒后强行和某人发生关系是不一样的吗？我们应该做的是告诉男人如何尊重女人，而不是如何少喝酒。[26]

但这并不完全正确，不是吗？最后一句应该是“告诉男人如何尊重女人和如何少喝酒”，因为这两件事是相关的。那天晚上，布鲁克·特纳须做一件至关重要的事情——弄清一个陌生人的欲望和动机。在理想情况下，这对我们所有人来说都是一项艰巨的任务，因为在这样的会面中，我们所依赖的“透明假设”是很有缺陷的。让一个醉酒的、不成熟的19岁学生在激素泛滥的、极度混乱的大学生联谊会中这样做，对他来说无异于一场灾难。

《人民诉布鲁克·特纳》案的结果给了艾米丽·多伊一定程度的公正。但如果我们拒绝承认酒精对陌生人之间的互动有任何影响，那么那晚在卡帕阿尔法聚会上发生的一切就会再次上演，并且会一次又一次上演。

控方：你听过艾米丽的语音邮件，是吗？

特纳：是的。

特纳正在接受控方（检察官）的盘问，控方说的语音邮件指的是艾米丽·多伊当时在“断片”后用电话给男友发了一通含糊不清的语音邮件。

控方：在那封语音邮件里，她听起来是醉得很厉害的，你同意我的说法吗？

特纳：同意。

控方：那天晚上和你在一起时，她就是这样的状态，不是吗？

特纳：是的。

控方：她醉得很厉害，不是吗？

特纳：和与我在一起的其他人一样。

---

[1] 琼森的证词和对事件的描述来自《人民诉布鲁克·特纳》案，第6卷，（2016年3月18日），第274—319页；艾米丽·多伊在医院醒来时的证词，第6卷，第445页；布鲁克·特纳关于自己饮酒量的证词，第7卷（2016年3月23日），第836、838页；警察对特纳血液酒精含量的估计，第7卷，（2016年3月21日），第554页；茱莉娅关于她饮酒量的证词，第5卷（2016年3月17日），第208—209、213页；多伊和特纳血液酒精含量（脚注），第7卷，第553—554页；多伊关于她饮酒量的证词，第6卷，第429、433—434、439页；特纳关于性行为升级的证词，第9卷，第846—847、850—851、851—853页；检方的闭幕辩论，第11卷，2016年3月28日，第1072—1073页；特纳关于"磨擦"的证词，第9卷，第831—832页；多伊关于"断片"的证词，第6卷，第439—440页；特纳关于"断片"的证词，第11卷，第1099—1100页；特纳关于多伊语音邮件的证词，第9卷，第897页。

[2] 自1987年以来，这一数字得到了数十项研究的支持，其中包括2015年《华盛顿邮报/凯撒家庭基金会》的民意调查。美国大学协会（AAU）于2015年进行的一项研究发现，大学期间，有23%的女本科生遭到性侵犯。在美国司法部于2016年发布的一项研究中，这一数字甚至更高，达到25.1%，即1/4。参见David Cantor et al., "Report on the AAU campus climate survey on sexual assault and sexual misconduct," Westat; 2015 , https://www.aau.edu/sites/default/files/%40%20Files/Climate%20Survey/AAU_CampusClimate_Survey_12_14_15.pdf；Christopher Krebs et al., "Campus Climate Survey Validation Study Final Technical Reports," U.S.Department of Justice, 2016 , http：//www.bjs.gov/content/pub/pdf/ccsvsftr.pdf。

[3] Bianca DiJulio et al., "Survey of Current and Recent College Students on Sexual Assault," Washington Post/Kaiser Family Foundation, 2015年6月12日，pp.15-17, http://files.kff.org/attachment/Survey%20Of%20Current%20And%20 Recent%20College%20Students%20On%20Sexual%20Assault%20-%20Topline。

[4] Lori E.Shaw, "Title IX, Sexual Assault, and the Issue of Effective Consent:Blurred Lines—When Should'Yes' Mean 'No'?," Indiana Law Journal 91, no.4,Article 7 (2016): 1412."It is not enough...'too much to drink,'" p.1416. 肖引自 People v.Giardino 98, Cal.Rptr.2d 315, 324

(Cal.Ct.App.2000) and Valerie M.Ryan,"Intoxicating Encounters: Allocating Responsibility in the Law of Rape," 40 CAL.W.L.REV.407, 416 (2004).

[5] 1美制液体盎司约为29.6毫升。——编者注

[6] 事件发生时，她血液中的酒精浓度为0.249，是法定上限的3倍；特纳血液中的酒精浓度是0.171，是法定上限的2倍。专家证人在证词中提供了这些数据。

[7] 德怀特·希斯前往玻利维亚的故事是我最初在《饮酒游戏》（"Drinking Games"）中所讲的，The New Yorker, 2010年2月15日，https://www.newyorker.com/magazine/2010/02/15/drinking-games。

[8] Dwight B.Heath, "Drinking patterns of the Bolivian Camba,"Quarterly Journal of Studies on Alcohol 19 (1958): 491—508.

[9] Ralph Beals, Ethnology of the Western Mixe (New York: Cooper Square Publishers Inc., 1973), p.29.

[10] Claude Steele and Robert A.Josephs,"Alcohol Myopia: Its Prized and Dangerous Effects," American Psychologist 45, no.8 (1990): 921—933.

[11] 近期，由塔拉·麦克唐纳德带领的一队加拿大心理学家走进一些酒吧进行了实地调查研究。他们请酒吧的常客看一张小图片，让他们想象自己在酒吧遇到了一个很有魅力的异性，陪他/她走回家，两人一起爬上了床，却发现没有安全套可用。然后受试者被要求对以下命题在1分（非常不可能）和9分（非常可能）之间进行打分："这种情况下，我会发生性行为。"你可能会认为那些喝了很多酒的人更有可能说他们会发生性行为——事实确实如此。在9分制的评分量表中，醉酒的人的平均打分为5.36分；头脑清醒的人的打分为3.91分。饮酒者无法厘清无保护措施的性行为可能带来的长期后果。但随后，麦克唐纳德回到酒吧，用自制的印章在一些常客的手掌印上"艾滋病致人死亡"的字样。这种情况下的调查结果是：与清醒的人相比，手上带有印字的饮酒者想要发生性行为的可能性更小，他们无法找到把艾滋病风险抛在脑后所需的理由。当规范和标准清晰、明显时，饮酒的人会比清醒的人更能约束自己。（注：Tara K. MacDonald et al., "Alcohol Myopia and Condom Use: Can Alcohol Intoxication Be Associated With More Prudent Behavior?," Journal of Personality and Social Psychology 78, no. 4 (2000): 605—619.）

[12] Helen Weathers, "I'm No Rapist...Just a Fool," Daily Mail, 2007年3月30日，www.dailymail.co.uk/femail/article-445750/Im-rapist--just-fool.html。

[13] R v Bree [2007] EWCA Crim 804: 16—17.

[14] R v Bree [2007] EWCA Crim 804: 8.

[15] 酒后同意是不是真的同意呢？根据判决，酒后同意必须被看作真的同意。不然的话，在酒后做爱的人中，绝大多数人都会被关进监狱，还有少数人会因酒后性行为构成犯罪。此外，如果M可以说她因为喝醉了就可以对自己的决定不负责任，那为什么本杰明·布里就不能说同样的话呢？裁决指出了"酒后同意仍然是同意"这一原则，"也提醒人们，如果一个

醉酒男子打算实施强奸，而且他确实这么做了，那么这一事实——他的意图是酒后意图——也是不可原谅的”。此事件中对布里的裁决也涉及了加州斯坦福大学性侵案中处理的关于“同意”的问题。如果其中一方“真的喝醉了”怎么办？那么，我们究竟该怎么确定“真的喝醉了”是什么意思呢？我们真的不希望我们的立法者创造出某种复杂的、多变量的算法来规定我们什么时候可以或者不可以在卧室里做爱。法官总结道：“这些问题并非源于法律原则，而是因为人类实施这种行为的环境存在无限种可能。它通常在私下发生，而且缺乏公正的证据，因此我们很难界定这一非常严重的罪行。”（注：R v Bree [2007] EWCA Crim 804: 32、35、36.）

[16] Donald Goodwin,“Alcohol Amnesia,”Addiction (1995): 90, 315—317。（现如今，没有道德委员会会批准该实验。）销售员经历了5天“断片”的故事也出自此来源。

[17] 顺便说一句，判断一个人是不是真的喝醉了确实很难。这一点在警察测试司机是否酒后驾驶的例子中很明显。周五晚上，一名警察在一条繁忙的道路上拦下几辆车，与每个司机交谈，并查看每辆车的情况。然后警察对他们认为体内酒精含量超过法定限量的任何人进行酒精测试，但是搞清楚哪些人需要做酒精测试是非常困难的。能说明这个问题的最好的证据是，实际上，有超过一半的醉酒司机能轻松地通过酒驾检查站。在加利福尼亚州奥兰治县的一次调查中，一天深夜，1000多名司机被命令把车停到一个停车场，并被要求填写一份关于当晚情况的调查问卷。然后，接受过醉酒检测培训的研究生对这些司机进行了询问，在询问的过程中，他们可以考虑以下问题：司机说话是否正常？走路是什么样子的？他们的呼吸中有没有酒味？车里有没有啤酒瓶或啤酒罐？采访者做出是否酒驾的判断后，再对每个司机进行血液酒精测试来验证他是否真的喝醉了。最终结果是，被采访者正确识别的醉酒司机只占所有醉酒司机的20%。（注：Joann Wells et al.,“Drinking Drivers Missed at Sobriety Checkpoints,”Journal of Studies on Alcohol (1997): 58, 513—517.）

[18] Robert Straus and Selden Bacon, Drinking in College (New Haven: Yale University Press, 1953), p.103.

[19] Aaron M.White et al., “Prevalence and Correlates of Alcohol-Induced Blackouts Among College Students: Results of an E-Mail Survey,” Journal of American College Health 51, no.3 (2002): 117—131, doi:10.1080/07448480209596339.

[20] 北卡罗来纳大学学生阿什顿·凯瑟琳·卡里克在《纽约时报》上发表了一篇精彩的文章，描述了一种被叫作“手铐加饮料”的饮酒游戏。（注：Ashton Katherine Carrick, “Drinking to Blackout,” New York Times, 2016年9月19日，www.nytimes.com/2016/09/19/opinion/drinking-to-blackout.html。）“两个人被铐在一起，直到他们能喝下第5杯白酒。”她写道，“有人用记号笔在那些非常能喝的人的胳膊上写上喝的杯数，用这个数除以他喝到‘断片’所用的时间——得到高比值是人们引以为豪的事情。”她继续说：我们这些学生对待同龄人“断片”的态度也是造成这种现象普遍存在的部分原因。我们觉得这很有趣。第二天，我们会开玩笑说，我们的朋友醉倒在浴室地板上时看起来多么可笑，说他们一边跳舞一边随便和哪个男子打情骂俏，同时还在分享自拍快照的动作是多么滑稽等，从而认可了他们的行为，鼓励了他们。即使你自己不这样做，你也能理解别人为什么这样做。这是一种大家都认可的减压方法。如果把它当作任何别的东西来看待的话，就有妄下结论之嫌了。

[21] William Corbin et al., “Ethnic differences and the closing of the sex gap in alcohol use among college-bound students,” Psychology of Addictive Behaviors 22,no.2 (2008): 240—248, , http://dx.doi.org/10.1037/0893-164X.22.2.240。

[22] 这不仅仅是体重的问题（注：“身体测量”，美国国家卫生统计中心，美国卫生与公共服务部疾病控制与预防中心，2017年5月3日，https://www.https://www.usd.com/.cdc.gov/nchs/fastats/body-measurements.htm。），酒精在男女性体内的代谢方式也有显著差异（注：使用在线血液酒精计算器获得的数字来自http://www.alcoholhelpcenter.net/program/bac_standalone.aspx。）。女性体内的水分比男性少得多，因此酒精进入女性体内血液的速度就快得多。如果一个体重为195.7磅的女性陪一个体重为195.7磅的男性等量饮酒4个小时，他的血液酒精含量会是0.107，而她的将是0.140。

[23] Emily Yoffe, “College Women: Stop Getting Drunk,”Slate, 2013年10月16日，slate.com/human-interest/2013/10/sexual-assault-and-drinking-teachwomen-the-connection.html。

[24] 成年人的看法完全不同。58%的成年人认为，为了减少性侵犯，“少喝酒”是非常有效的措施。（注：统计数据来自《华盛顿邮报》/凯撒家庭基金会的民意测验。）

[25] Craig MacAndrew and Robert B.Edgerton, Drunken Comportment: A Social Explanation (Chicago: Aldine Publishing Company, 1969), pp.172—173.

[26] Emily Doe’s Victim Impact Statement, pp.7-9 , https://www.sccgov.org/sites/da/newsroom/newsreleases/Documents/B-Turner%20VIS.pdf。

[27] R v Bree [2007] EWCA Crim 804: 25—35.

教训

我们需要接受这样一个事实，即了解陌生人是有限度的。我们永远不会知道全部真相，我们必须满足于了解部分真相。谨慎、谦逊地与陌生人交谈才是正确的方式。

第9章 压力反应

KSM：当陌生人是恐怖分子时

1

“我的第一反应是他看起来像个山精。”詹姆斯·米切尔回忆道，“他摆出一副很生气、很好斗的样子瞪着我。我在做一项中立的调查，所以我跟他说话时基本上就像跟你说话一样，我脱下风帽说：‘你想让我怎么称呼你？’”

那个人用带口音的英语回答说：“叫我穆赫塔尔吧。穆赫塔尔的意思是大脑。我是‘9·11’恐怖袭击事件的主谋。”[1]

米切尔说，那是2003年3月，在“地球另一端”的一座中情局黑狱里，穆赫塔尔——哈立德·谢赫·穆罕默德，也就是人们所熟知的KSM（Khalid Sheikh Mohammed）——有史以来被抓获的基地组织最高级别的领导人之一。他全身赤裸，手脚戴着铐镣，目光中透露出轻蔑和挑衅。

“他们那时已经把他的头发和胡子剃光了。”米切尔说，“但他是我这辈子见过的毛发最多的人。而且他身材矮小，真的很矮小。他有着像越南大肚猪一样的大肚皮。我想，就是这家伙杀了那些美国人？”

米切尔又高又瘦，有跑步者的身材，白色的长发呈中分状，胡子修剪得很整齐。他说话略带南方口音。“我看起来像谁的叔叔”是他常用来描述自己的话，这可能过于自嘲了。在别人眼中，他有一种不可

动摇的自信，不管那天他对别人做了什么，也不管别人对他做了什么，他看似总能睡个好觉。

米切尔是一名训练有素的心理学家，因为在情报“高风险”审问方面具有特殊技能，“9·11”之后，他和他的同事布鲁斯·杰森被中情局请来协助工作。杰森比米切尔的块头更大，比米切尔更安静。他留着军人样式的短发。米切尔说，杰森看起来像“年长的动作巨星尚格·云顿”。杰森从不公开讲话，他和米切尔的审讯曾引发一起诉讼案，网上有他们两人在该诉讼中提供证词的一段视频。视频中的米切尔看起来平静、散漫，对诉讼充满蔑视。而杰森说话简练、谨慎：“我们就像士兵，做着我们被命令做的事。”[2]

双子塔倒塌后，许多被“重金悬赏”缉拿的犯罪嫌疑人被陆续关进了分散在世界各地的黑狱中。米切尔和杰森的第一个任务是协助审问第一批被捕的基地组织高级特工之一——阿布·祖巴耶达赫。在那之后的8年里，他们继续亲自审问其他黑狱中的“高价值犯罪嫌疑人”。其中，KSM是最重要的头目。

“他给我的印象是他非常聪明。”米切尔回忆说。审问期间，如果米切尔问KSM一个问题，对方就会回答：“如果是我提问，我就不会问这样的问题。你如果用我的问题来提问，就会得到一个答案，你会发现这个答案很有用，你会认为这就是你需要听到的。如果是我问的话，问题应该是这样的。”米切尔说自己会问KSM提出来的问题，然后“他会给出一个更详细、更全面的答案”。KSM会滔滔不绝地大讲他的恐怖战术、他的战略愿景和他们“圣战”的目标。“9·11”后，如果他没有被逮捕，那他可能已经计划好了各种各样的后续行动。“他对这些低技术含量的独狼式袭击的描述令人不寒而栗。事实是，当涉及杀人时，他会坐在那里考虑规模效应……”米切尔说着，摇了摇头。

“当他说到丹尼尔·珀尔的时候，我彻底被吓到了。那是最……我当时流泪了。我现在想起来还会流泪，因为那太可怕了。”丹尼尔·珀尔是《华尔街日报》的记者，2002年1月在巴基斯坦被绑架并杀害。KSM在没有被问到的情况下谈到这个话题，然后他从椅子上站起来——用一种看起来十分享受的方式——展示了他用刀将珀尔斩首时使用的技巧。“可怕的是，他表现得好像他和丹尼尔有某种亲密关系，他不停地用那样的语气叫‘丹尼尔’，好像即使他们不是真正的恋人，也是最好的朋友。这才是最令人毛骨悚然的事情。”

但这一切都是后来——在KSM开始畅所欲言之后才发生的。2003年3月，米切尔和杰森第一次见到个矮、毛发多、大腹便便的KSM时，情况迥然不同。

米切尔说：“你必须记住，在那个特殊的时刻，我们有可靠的证据表明，基地组织正在酝酿发动又一波大规模恐怖袭击。”

大家议论纷纷。我们知道乌萨马·本·拉登曾与泄露核技术的巴基斯坦科学家会面，我们也知道巴基斯坦科学家曾对本·拉登说：“最大的问题是获取核原料。”本·拉登曾说：“如果我们已经获取了呢？”这令整个情报界惊悚万分。

中情局派人带着盖革计数器[3]在曼哈顿四处走动，寻找脏弹[4]。华盛顿处于高度戒备状态。KSM刚被抓住的时候，人们的感觉是，如果有人了解那些已经计划好的恐怖袭击的情况，那个人一定是他。但KSM不肯开口说话，米切尔认为这很不乐观，感觉这是个棘手的案子。

第一批被派去审问KSM的审讯人员试图表现得友好一些，他们尽量让他舒服，给他泡茶喝，以让他感到被尊敬的方式问他问题，却一无所获。KSM只是看着他们，前后摇来晃去。

然后，KSM被移交给米切尔称其为“城中新警长”的一位审讯员，米切尔说这位审讯员超越底线，变成了一个施虐狂——扭曲着困绑KSM的身体，迫使KSM做出各种非常有“压力”的姿势。如用胶带把KSM的双手绑在背后，然后把它们拉到KSM的头顶以上，这样，犯罪嫌疑人的肩膀几乎就被扭得脱臼了。“这个人告诉我，他从南美人那里学来了这些审讯方法。”米切尔说，“他和KSM进行了一场意志力的较量。‘新警长’有一个想法，他想被叫作‘长官’，这是他唯一关注的方面。”但是KSM不打算叫任何人“长官”。这样尝试了一周之后，“新警长”也放弃了，囚犯被移交给米切尔和杰森。

接下来发生的事引起了很大的争议。审讯KSM的方法成了诉讼、国会调查和公众无休止辩论的主题。赞成使用这些方法的人把它们称为“增强型审讯手段”；反对的人将其称为“折磨”。但是，让我们姑且把这些涉及面更广的道德问题搁置一旁，集中讨论对KSM的审讯对我们理解两个难题有什么帮助。

安娜·蒙特斯和伯尼·麦道夫的骗局，阿曼达·诺克斯引起的困惑，格雷厄姆·斯巴涅尔和艾米丽·多伊的困境，都证明我们在理解陌生人方面存在问题。“默认真实”是一个至关重要的策略，但它偶尔会不可避免地把我们引入歧途；“透明假设”是看似通用的常识，有时却被证明只能是一种幻想。然而，两者都给我们提出了同样的问题：承认了自己的缺点之后，我们应该怎么做？在我们回到桑德拉·布兰德的故事，看看在得克萨斯州的那条马路边究竟发生了什么之前，我想谈谈或许是最极端的与陌生人交谈的情况：恐怖分子对自己的秘密守口如瓶，审讯员却想竭尽全力问个水落石出。

2

米切尔和杰森在华盛顿的斯波坎相见，在那里，他们都是空军SERE特种训练[生存（Survival）、躲避（Evasion）、抵抗

（Resistance）、逃脱（Escape）]项目的心理医生。美国各支部队都有自己的SERE版本，涉及指导重要人物落入敌手时该如何应对。

项目一开始，当地警察会在没有事先通知的情况下就抓走一些空军军官，把他们带到一个被模拟成敌方战俘营的拘留中心。“那些警察到来后，就直接叫停了军官们的工作，逮捕他们，”米切尔说，“然后把他们交给执行战备测试的人。”

其中有一次，接受训练的是携带核武器的轰炸机机组人员。一切与他们的任务有关的事情都是机密，如果他们的飞机在敌方领地坠毁，可以想象劫持者会对他们驾驶的飞机上的东西有多么好奇，SERE计划就是培训机组人员为可能发生的情况做好准备。

受训者将被迫在一个盒子里站好多天，饥寒交迫，不能睡觉。然后警察开始审问受训者。“看能否从他们口中问出什么信息。”米切尔说。他说，这种实验是“非常逼真的”，SERE发明的一种特别有效的手段是“撞墙”。你用毛巾包住某人的脖子以支撑他的头，然后让他撞到一堵特制的墙上。

米切尔解释道：

训练是对着一面假墙做的。“墙”后面有一个钟锤，它被撞后会发出很大的噪声，而且会有很多噪声。那声音会在你的耳朵里萦绕不去。这样做不会对人造成伤害——我是说，就像摔跤垫，只不过声音比撞击摔跤垫更大。这并不令人感到痛苦，只会让人困惑，它会打乱你的思路，让你失去平衡，不仅仅是身体的不稳，我的意思是，你完全失去了平衡。

米切尔的职责是帮助设计SERE项目方案，这意味着他自己偶尔也会亲身体验这些方案。他说，有一次，他参与了一项SERE演练，在审讯环节使用了一个最古老的把戏：审讯者不威胁受训者，而是威胁受

训者的同事。根据米切尔的经验，男女受训者对这种情况的反应非常不同：男人倾向于屈服，女人则不然。

“如果你是一名女飞行员，负责审讯的人会说他们要对另一名男飞行员做点儿什么，男飞行员屈服后，女飞行员对男同事的态度让人感觉她好像是在对他说：‘你真差劲儿。’”米切尔说，“‘你做好你的工作，我做好我的工作，我的工作是要保守秘密。你这样妥协让我很难过，你报名参军的时候就应该知道不能向他人屈服。’”在审问那些在“沙漠风暴”行动中被当作战俘关押的女性时，米切尔第一次明白了她们会这样反应。

他们会把那些女人拖出来，威胁说，如果男人不说话，她们就会挨打。女人们会对男人们的妥协感到很生气，她们说：“也许我会挨打，也许我会被性骚扰，但这只会发生一次。但你妥协就等于告诉他们，获取情报的捷径就是把我拖出去，这样以后他们每次想从你口中得到什么信息时，都会把我拖出去的。因此，我做好我的工作，你做好你的工作。”

在演练中，米切尔与一名女性空军高级军官是搭档。审问女军官的人说，如果她不说话，他们就折磨米切尔。她一如既往地说：“我不会说的。”米切尔说：

他们把我放在一只容量为55加仑[5]的桶内，这只桶是被埋进地里的。他们盖上盖子，再用土把盖子埋好，将一根软管从顶部穿过桶盖，往桶里喷凉水……我当时并不知道演练是这么做的，因为他们限制了我的行动，我无法弄清真实情况。排水孔的高度与我的鼻子持平。

慢慢地，桶里的水越来越多。

米切尔：我很确定他们不会杀死一个来SERE特种训练学院的心理学家，对此我很确定，但我不确信，你明白我的意思吗?

我：当时你有什么感受?

米切尔：不高兴。因为我的膝盖顶着胸部，也出不去，双臂垂在身旁，无法移动——他们先把我的脚绑起来，又把我放进桶里。

我：你是在什么时候被放出来的?

米切尔：大约一个小时以后。

我：水有多高?

米切尔：刚好到鼻子。水马上就放进来了，所以你真的不知道结果会怎么样。我是说，水漫到了脖子，又漫到了耳朵。

我：四周一片漆黑吗?

米切尔：哦，是的……也许不是一个小时，也许比一个小时短。我确定不到一个小时，不然我的体温就会变得过低了。但我感觉像一个小时。不管怎样，我在体验这种训练。他们把我放下去，我当时想："哦，他们要把我关进桶里，看看我是不是有幽闭恐惧症。我没有幽闭恐惧症，这对我来说没什么大不了的。"哦，不，他们把水管插进去，把那个小金属盖子盖上，再在上面压上石头。

我：他们会事先告诉你他们要做什么吗?

米切尔：他们一边做一边告诉你。

我：他们也让你做他们让SERE学员所做的每一件事吗?

米切尔：是的。

正如米切尔所说：“很多人在那个桶里待过。”当时，这是标准课程的一部分。

米切尔：也许你觉得这些基础课程很难，哥们儿，其实我还体验了高级课程呢。

3

这就是中情局“强化审讯”措施的由来。中情局找到米切尔和杰森，征求他们的意见，因为两人一直在设计并试验被认为是可以想象的最有效的审讯手段，且已有多年的经验。中情局想知道哪些手段好用，于是，米切尔和杰森列了一份清单，其中名列前茅的是剥夺睡眠、撞墙和水刑。水刑是把人放在医院的那种可摇起的轮床上，脚高头低地躺着，脸上盖一块布，然后工作人员往他的嘴和鼻子里倒水，使其产生溺水的感觉。事实上，在SERE特种训练学院时，米切尔和杰森没使用过的审讯手段屈指可数，水刑却是其中之一。因为从空军的角度来看，水刑太可怕了。训练飞行员的目的是要告诉他们，抵抗酷刑是可能的，但水刑会让大多数被审问的人认为，抵抗是不可能的，所以把这种手段用在飞行员身上不合适。[6]但是用它来对付可疑的恐怖分子呢？在中情局的很多人看来，这是可以的。为了预防不测，米切尔和杰森先拿自己做试验，互相实施水刑。他们采用了最严酷的水刑方案——每人两次，每次连续灌水42秒。

“我们希望确认，医生能制定安全的步骤，警卫人员也知道他们该做什么。我们希望知道（被审问者）将经历什么。”他说。

我：请描述一下当时的情况。

米切尔：你有没有这样的经历——站在一座超高的建筑物上，想象跳下去会怎样。你明知你不会跳下去，头脑中却闪过你可能会跳下

去的念头。这就是我当时的感觉。我并没有觉得我会死，我只是害怕我会死。

司法部派了两名高级律师到审讯现场来确认计划使用的审讯手段的合法性，米切尔和杰森也让他们体验了水刑。米切尔还记得，过后有个律师坐了起来，弄干她的头发，简短地说了句："嗯，感觉太糟糕了。"

米切尔和杰森制订了一个方案：如果被拘留者不愿回答问题，他们就会从最温和的"强化措施"开始；如果被拘留者坚持不回答问题，他们将升级"强化措施"。两人最喜欢的是撞墙和剥夺睡眠。美国司法部有规定，最多只能剥夺被拘留者72个小时的睡眠。但米切尔和杰森发现这没必要，因为他们更喜欢做的是让犯罪嫌疑人睡觉，但不让他们睡够——去系统地打破他们的快速眼动周期。

水刑是最后不得已才使用的手段。他们使用了一张倾斜45度的病床。美国司法部允许他们每次倒水的时长是20～40秒，在每两次倒水的间隙允许犯罪嫌疑人呼吸3次，如此用刑的总时长不超过20分钟。而他们俩却更喜欢第一次倒42秒，在接下来的两次，每次倒22秒，剩下的都倒3～10秒。

米切尔说：

重点是，你不想让水进入他们的肺，你只想让它进入他们的鼻窦。我们并不想让他溺水身亡。最初我们使用的是一公升的瓶装水，但医生希望我们使用生理盐水，因为有些人会吞下不少水，他们不想让人水中毒[7]。

第一次倒水之前，他们拿了一件黑色T恤衫盖在被审问者的脸上，遮住他的鼻子。"布是这样盖上的。"米切尔一边说一边模仿着把T恤衫放到那个人脸上的动作。

你把布拿起来，再把布放下。然后你把布又拿起来，然后你又放下。再拿起来，再放下。

实际上，当你把布拿起来的时候，倒水的人就不会再倒了。旁边会有一个人拿着秒表计时，所以我知道时间。此外，还有一个医生在现场待命。

房间里的人很多。在通常情况下，在场的有基地的负责人、负责案件的情报分析员、心理学家等。还有人在外面通过监控大屏幕观看整个过程，其中包括：很多中情局专家、一名律师和一些警卫人员——也是一大群人。

这期间他们不会问被拘留者任何问题，讯问是以后的事。

米切尔：你没有对他大喊大叫。实际上，你在倒水，你用一种不太像谈话的但也不是咄咄逼人的语气，一边倒水一边对他说："你没必要这样坚持，我们希望得到信息来阻止你们在美国境内的行动。我们知道你不可能掌握所有的情况，但我们知道你了解一些情况……你没必要这样坚持。这是你可以做出的选择。"

我：你怎么知道——一般来说，通过使用那些电阻抗成像技术[8]——你怎么知道你进行到了你需要的程度？

米切尔：他们开始和你说话。

说话意味着告诉你一些具体细节——详情、名字、事实。

米切尔：你可以给他看一张照片，问他："这个家伙是谁？"他会说："嗯，这个人是XXX。但是你知道吗？后面的那个人是XXX，这是他在……"他不仅仅是回答你提的问题。

米切尔和杰森关注的是犯罪嫌疑人的顺从。他们想让犯罪嫌疑人说话，自愿提供信息并回答问题。刚开始审问KSM的时候，他们就确信，自己需要施展所有的看家本领才能让KSM开口说话。KSM不是基地组织里冲锋在前线的无名小卒，也不是对参与恐怖主义行动有些摇摆不定的人。无名小卒很容易对付，他们没什么可说的，即使有，说了也没什么损失，他们会配合审问者，因为他们知道，这是他们获得自由的最佳机会。

但是KSM知道，他再也不会重见天日了，永远不会，所以他没有合作的动机。那些对“强化审讯”持否定态度的人所使用的心理审讯技巧，米切尔都懂，但他认为，那些技巧只能用来对付“在战场上抓到的普通恐怖分子，如与美国人作战的‘圣战者’”，对付“硬骨头”就不行。

KSM正是一块“硬骨头”。米切尔和杰森只能靠撞墙和剥夺睡眠来让他说话，因为，令人难以置信的是，水刑对他不起作用。不知什么原因，KSM能够打开他的鼻窦，使流入鼻子的水直接从嘴里流出来。没有人知道他是怎么做到的，米切尔称之为“魔术”。几次之后，KSM掌握了倒水的节奏，他会嘲笑房间里所有的人，用手指倒数着最后剩下的几秒，然后在结束时用手做一个猛挥的动作。一次施刑期间，米切尔和杰森从房间里溜出来和一位同事商讨事情，再回到屋里时，KSM竟然正在打呼噜。“他睡着了。”米切尔笑着说，“我知道我笑的是人们认为可怕的现象，但这确实有点儿……”他惊奇地摇了摇头，继续说：“我从来没听说过会发生这种事。我跟你说，当中情局做尽职调查时，他们打电话给JPRA。”JPRA是五角大楼的一个机构，负责监控各服务部门进行的各种SERE项目，他们存有关于水刑的档案。“那里的人在电话中说，水刑对我们的受训学员百分之百有效，从来没有人不屈服。”

在3个星期内，米切尔和杰森对KSM用尽酷刑，最后，他不再反抗了。但KSM来之不易的服从并不意味着他的案子已一了百了。事实

上，困难才刚刚开始。

4

“9·11”事件发生前，一位名叫查尔斯·摩根的精神病学家参加了一场军事神经科学学术会议。他当时正在研究创伤后应激障碍（PTSD），试图理解为什么有一些老兵患有创伤后应激障碍，而另一些经历完全相同的老兵却没有。摩根在学术会议上知会自己的同行，说研究这个问题有多难，因为要做这样的研究：你需要在一群人有创伤经历之前识别他们，并实时跟踪他们的反应。但你怎么才能做到这些呢？当时没有发生战争，他也不可能安排他所有的研究对象同时遇到持枪抢劫，或者遭受极具破坏性的损失。摩根开玩笑说，他能想到的最好办法就是从婚礼前夕开始研究新婚夫妇。

但后来，一位陆军上校找到摩根，说：“我想我能解决你的问题。”上校在北卡罗来纳州布拉格堡的SERE特种训练学院工作。他邀请摩根来学院参观，布拉格堡SERE学院是陆军版的斯波坎空军SERE学院——杰森和米切尔工作过的地方。“这有点儿超现实。”摩根说。军队复制了一个战俘营——你可能会在某些国家不为人知的地方发现这样的战俘营。“我参观了整个营区，当时里面没有什么训练或课程在进行。那天早上雾很大，天色阴沉，来到这样一个空无一人的集中营里，让我想起了我们看过的某部战争影片中的场景。”

摩根继续说道：

每一系列训练结束时，总会有一个前战俘对全班学员说：“我也经历过这一切。你们在一个小笼子里待了3个小时，我在里面住了4年。他们就是这样捉弄我的。”

摩根被SERE学院吸引了，但他对自己能否在这里做研究仍持怀疑态度。他对创伤压力感兴趣，而尽管SERE学院可以真实地模拟被敌人

捕获和审讯的下场，但它仍然只是模拟。在一天的训练结束之后，所有的受训者仍然在北卡罗来纳州，他们仍然可以和朋友一起去喝杯啤酒，看一场电影。“他们知道自己是在学习特种课程，在接受训练，这怎么会有压力呢？”他问道。对此，SERE的教官只是笑了笑。“然后他们邀请我来，说我可以监测6个月左右，所以我每个月都会去那里待两周，就像一个外出记录笔记的人类学家一样。”

他从训练的审讯阶段开始研究。士兵被审问后，摩根提取了他们的血液和唾液样本。以下是他在《生物精神病学》杂志上对自己的研究结果的描述：

训练实验室的现实压力使他们的皮质醇、睾酮和甲状腺激素发生了迅速而显著的变化。这些变化如此之大，以致其……堪比遭受巨大身体压力时个人所经历的变化，例如动大手术或实战时要承受的压力。[9]

训练中的审讯是模拟的，每次持续半个小时。其中一些被审问者是绿色贝雷帽[10]和其他特种部队的精英，他们的反应就像在实战中一样，一个又一个泣不成声。看到此情此景，摩根感到震惊。“我对此感到很惊讶。”摩根说，“这对我来说很难理解。”

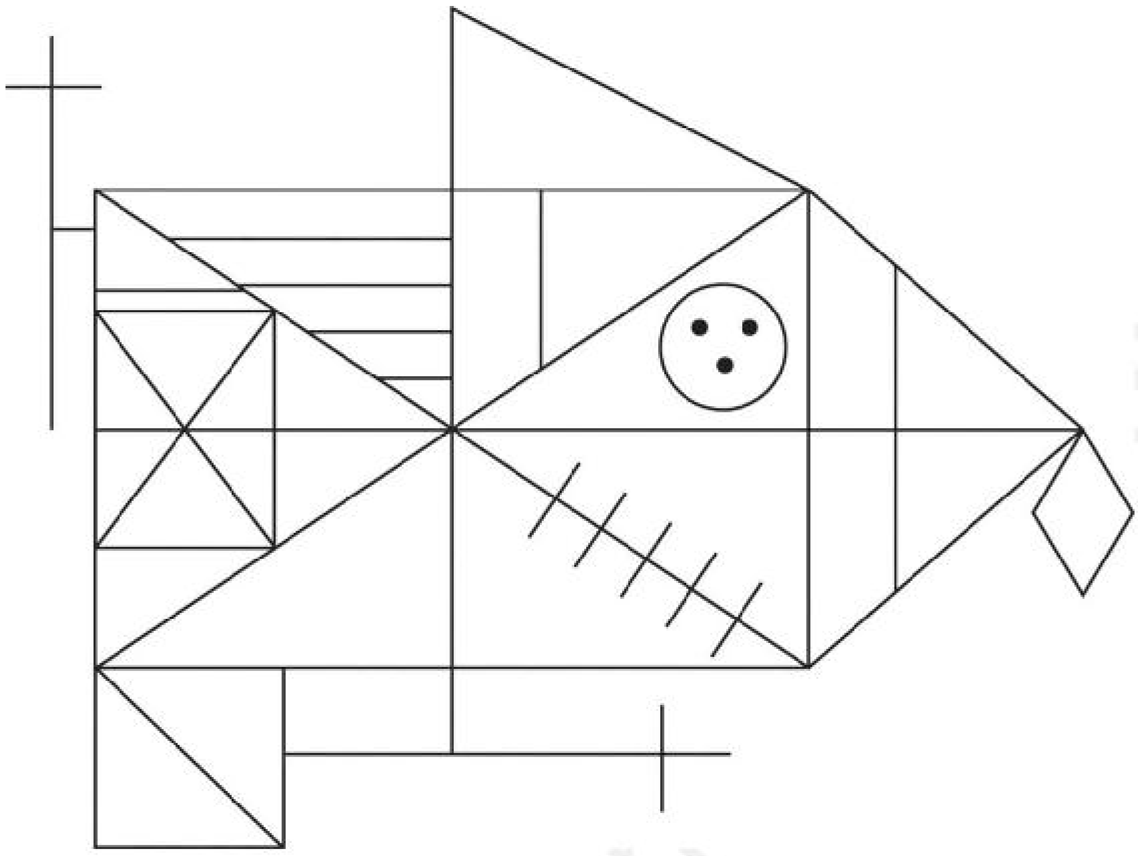
嗯，我想，这些人都是真正的硬汉——模拟审讯又有点儿像比赛，我没料到会看到人们如此悲伤或在哭泣。这并不是因为身体上的压力，不是因为有人粗暴地欺负你。

这些人都是有组织、有纪律、有上进心的士兵。摩根意识到，令他们不安的是处境的不确定性。

他们中许多人的信条一直是：“我应该学习相关知识，这样我就知道该怎么做。”随着时间的推移，我逐渐了解到，他们的压力大多源于

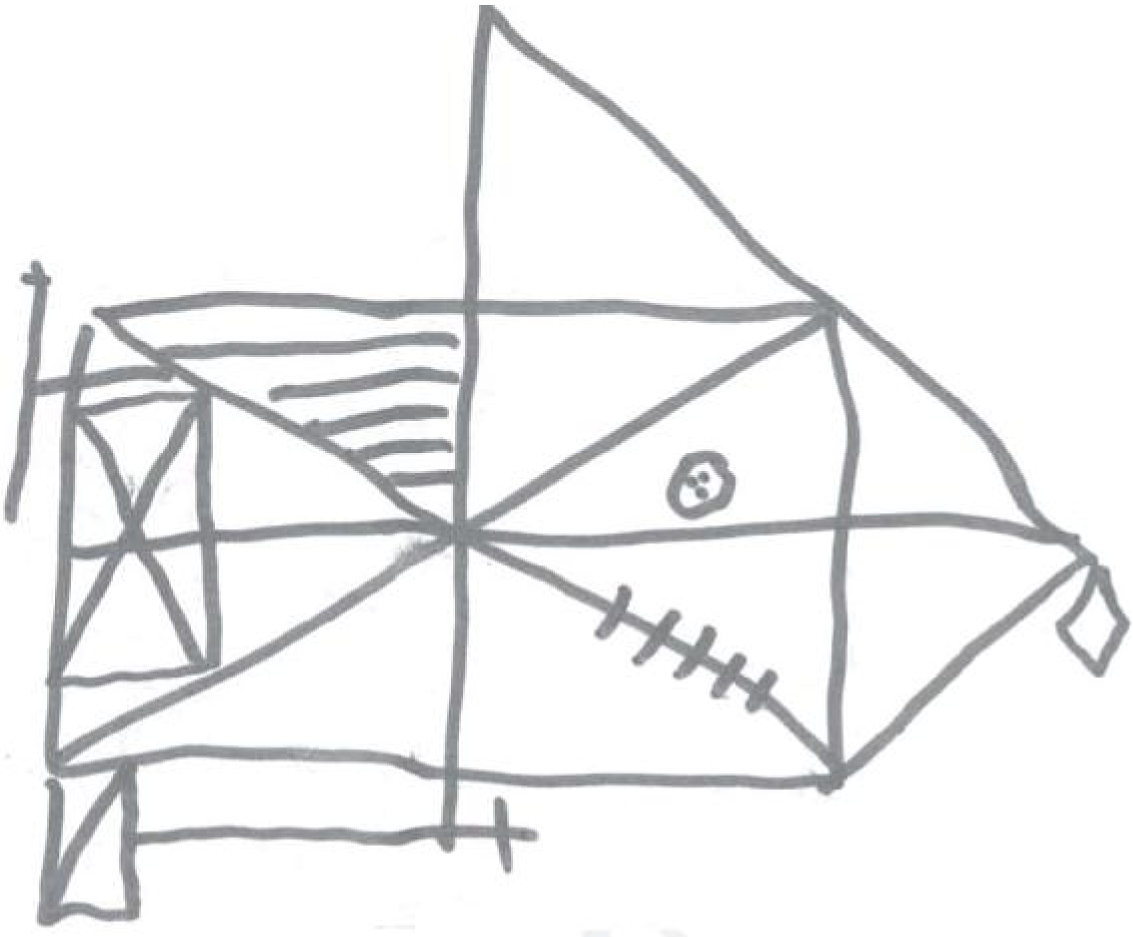
一种真正的恐慌，比如遇到某种情况时，“我不知道正确答案是什么”。

然后他决定让SERE学员参加所谓的瑞-奥斯特里思复杂图形绘制测试。[11]他给了他们这样一张图：

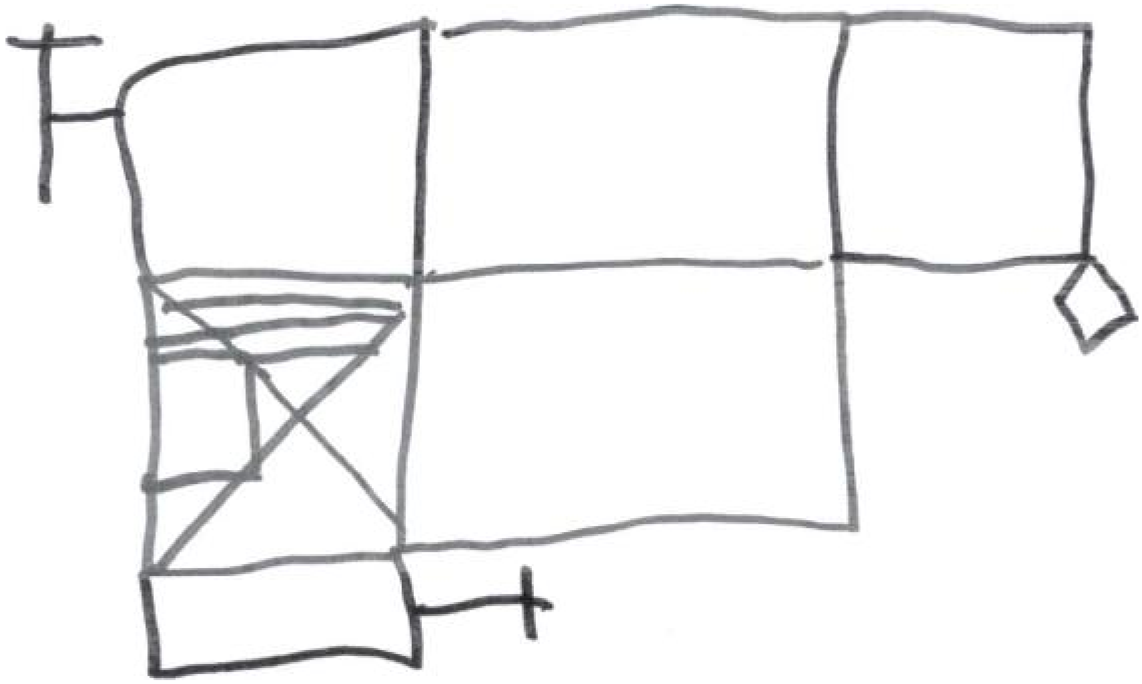


学员们需要先比着这张图，抄画、复制它。然后原图会被拿走，而他们必须根据记忆画出这张图。大多数成年人都很擅长这个任务，他们会使用相同的策略：先画出图形的轮廓，然后填写细节。如果是让孩子们来画的话，他们采用的则是一种零敲碎打的办法：随机地画一大块，再画另一块。在被审问前，SERE学员们顺利地通过了考试。毕竟，能够快速记忆和重现复杂的视觉呈现效果，是绿色贝雷帽和特种作战士兵们在接受训练时必须学会的事情。下图是在审讯前，一个

士兵根据自己的记忆画出来的瑞-奥斯特里思图形。这是个典型的例子。这些人都做得很好。



但是，请再看一下，这位士兵在审讯结束15分钟后画的图形：



在某个版本的实验中，摩根说，在经历了紧张的提问之后，有80%的士兵会零零星星地画出图形，“就像一个尚未到青春期的孩子，这意味着他们的大脑前额叶皮层刚刚停止工作了一段时间”。

摩根的研究令所有从事审讯工作的人深感不安。审讯的目的是让被审问者开口说话——打开他们的记忆，得到记忆中的东西。但是，如果使受审者服从的过程被证明是一个对他们来说压力太大的过程，影响了他或她的实际记忆，那会怎么样呢？摩根在实验中就亲眼看到了大人们变得像孩子的过程。

“我当时正在学校的院子里采集很多学员的唾液。”摩根说，他想起了自己在SERE学院的早期经历：

我回去是因为当时是学院的开放时间，学员们的家人也都在那里，他们都和我打了招呼。我走到两个学生面前，问：“没事吧？很高兴看到你不再处于那种情况之下。”

我记得有些人问："你什么时候来这里的？"我说："什么意思？我什么时候来的？其实，我20分钟前刚收集了你的唾液，我还让你填了——"

"我不记得了。"

我又说："还有，那天晚上你被审问的时候，我还看到你了。"

他们说："我什么也想不起来了。"

我看着其中的一个教导员，说："这太疯狂了。"他告诉我："这种事经常发生。他们甚至连我都不记得了，我可是30分钟前还对他们大喊大叫的那个人呢。"

摩根非常吃惊，他决定抓紧进行一次实地测试。他让SERE学院的一些老师、警官和一些不相干的校外人员排成一排，就像警察让目击证人辨认犯罪嫌疑人时让后者排成一队那样。

"士兵们的医生被叫来了。他本来在度假……我说：'你今天要去排队。'我们就把他安排进了队列中。"

然后摩根给士兵们下了指令："我们真的对那个管理营地并下令惩罚你们的人很感兴趣，如果他在那队人里面，请把他指出来；如果他不在里面，你就说：'不在这里。'"他要他们指认出院长——学院的负责人。

"在52个学生中，有20人选择了这位医生……他说：'可那时我不在这儿！我在夏威夷！'"[12]

如果有一个士兵弄错了，那是可以理解的——人总是会犯错的。两次甚至三次的识别错误也还说得过去。但居然有20人认错了。这要是发生在法庭上，这个倒霉的医生可就要被关进监狱了。

“9·11”事件之后，摩根去了中情局工作。在那里，他试图让他的同事们牢记，他的发现很重要。因为中情局在世界各地都有间谍和机密消息来源，他们经常从被捕或被迫合作的人那里收集信息。这些信息常源于那些说话时充满自信的人，有些人很受信任，有些人提供的信息被认为是非常可信的。但摩根的观点是，如果他们分享的信息是在他们感到非常有压力的时候说出的——如果他们刚在伊拉克、阿富汗或叙利亚有可怕的经历，那么他们所说的信息可能是不准确或有误导性的。对此，这些人自己可能并不知道。尽管他们受处罚时医生远在千里之外，他们仍会说，现场下令处罚我的人就是这个医生！我知道那个人就是这个医生。“我对其他分析师说：‘其中的含义确实令人担忧。’”

那么，当查尔斯·摩根听说米切尔和杰森在遥远的黑狱是如何对付KSM时，他是怎么想的呢?

我告诉人们——我来中情局之前就告诉了人们，我来之后还在告诉人们：“试图通过剥夺嫌犯的睡眠来从他口中得到消息，有点儿像试图通过用大锤猛砸你的收音机来让它更好地接收无线电信号。依我看，这根本行不通。”

5

2007年3月10日下午——KSM在巴基斯坦伊斯兰堡被中情局抓获4年多之后——在古巴关塔那摩湾美国海军基地举行的法庭听证会上，KSM首次公开认罪。[13]除KSM本人，当时还有8人在场：被指派给犯人的“个人代表”、一名语言学家及来自美国4个军种的军官。

KSM被问及是否了解诉讼的性质，他说是的。有人大声宣读了对他的指控。通过他的“个人代表”，他做了一些小的更正：“证据资料中的我的名字被拼错了，它应该是S-h-a-i-k-h或S-h-e-i-k-h，而不是主题

行中的S-h-a-y-k-h。”他要求别人为他翻译《古兰经》中的一段经文，又讨论了一些执行方面的问题。然后，KSM的“个人代表”宣读了他的供词。

本人在此非被迫地承认并确认：

我曾宣誓效忠于谢赫·乌萨马·本·拉登进行“圣战”……

我曾是谢赫·乌萨马·本·拉登组织、策划、跟进和执行“9·11”恐怖袭击的行动负责人……

谢赫·阿布·哈夫斯-马斯里·苏比·阿布·锡塔死后，我直接负责跟进管理生产炭疽等生物武器的车间，以及跟进在美国本土的“脏弹行动”。

然后他列出了基地组织每一项与自己有关的行动。用他自己的话说，在这些行动中，他要么是“负责（相关行动）的参与者、首席策划人、培训师、资金提供者（通过军事委员会财政部）或执行人，要么是个人参与者”。清单上有31项目标：芝加哥的西尔斯大厦，希思罗机场，伦敦的大本钟，驻多个国家的美国大使馆和以色列大使馆，对比尔·克林顿和教皇约翰·保罗二世的暗杀，等等，不一而足，细节十分恐怖。例如，第25～27项如下：

25.我负责了袭击前对美国几个州核电站的必要监视工作。

26.我负责策划、调查对北约欧洲总部发动袭击并安排资金。

27.我负责实施“博金卡”计划[14]所需的规划和调查工作，该计划的目标是击落12架满载乘客的美国飞机。我亲自监视了泛美航空公司从马尼拉到首尔的往返航班。

供述结束时，法官转向KSM："在进行下一个步骤之前，我要问哈立德·谢赫·穆罕默德，刚才'个人代表'宣读的声明，是你说的吗？"KSM说是，然后他充满激情地对自己的行为长篇大论起来。他说，他只是一个参加战斗的战士，和其他士兵没有什么不同。

可以这样说，从亚当时期该隐谋杀亚伯开始到现在，战争一直就有，杀戮永无止息。美国人发动过独立战争。之后有墨西哥战争、西班牙战争、第一次世界大战、第二次世界大战。你读读历史就知道，战争永远不会停止。这就是生活。

KSM的坦白可谓米切尔和杰森的非凡战果：他在2003年刚来到他们面前时还盛气凌人、不可一世，现在却心甘情愿地将自己的过去暴露无遗。

但是关于KSM的合作，还有一个有待回答的关键问题：他说的是真的吗？在审讯过程中，他遭受了不少压力，这正属于查尔斯·摩根研究的情况。会不会KSM承认所有罪行只是为了让米切尔和杰森停止用刑呢？有人说，米切尔和杰森剥夺KSM的睡眠长达一周。经受这些虐待之后，KSM还知道他真正的记忆是什么吗？神经学家肖恩·奥玛拉在《为什么酷刑不起作用》一书中写道，长时间的睡眠剥夺"可能会导致某种形式的表面服从"，但代价是"脑系统的长期结构重建，而这些结构重建恰恰支持了审问者希望获得的脑功能"。[15]

中情局前高级官员罗伯特·贝尔读了KSM的供词，得出结论说KSM"在捏造事实"[16]。KSM列出的恐怖袭击的目标之一是西雅图市中心的广场银行，但作为一家公司，广场银行在KSM被捕多年后才成立。另一位中情局的资深工作人员布鲁斯·赖德尔认为，KSM拒绝配合的首要原因——他再也走不出监狱这一事实——也是他的话令人生疑的理由。"他的一生中，除了作为一个有名的恐怖分子被人铭记，别无建树。"赖德尔说，"他想提升自己的重要性，自被捕以来，这是他一

直想做的事。”[17]既然要在监狱里度过余生，那他为什么不想办法“名垂青史”呢？KSM的招供还包括：

9.我曾负责计划、培训、调查炸毁巴拿马运河的行动并提供资金。

10.我曾负责调查、资助暗杀几位美国前总统（包括卡特总统）的行动。

还有什么是KSM声称没有负责的吗?

批评人士中没有人质疑审问KSM的必要性。陌生人难以理解这一事实并不意味着我们不应该尝试。人们不能允许庞氏骗局主谋和猥亵儿童者逍遥法外；意大利警方有责任去了解真实的阿曼达·诺克斯。为什么张伯伦会那样不辞辛劳地去面见希特勒呢？因为，大战来时，和平至关重要。

但我们越努力让陌生人表达自己，他们就越变得难以捉摸。如果张伯伦压根儿没会见希特勒，情况可能会好一些。他本该待在家里研读由希特勒口述、他人执笔的书《我的奋斗》。在桑达斯基案中，警察花了两年到处寻找受害者，他们的努力取得了什么成果呢？不是清晰，而是混乱：案情扑朔迷离；指控时隐时现；受害者前一分钟还带着自己的孩子去看望桑达斯基，下一分钟就痛陈他的可耻罪行。

詹姆斯·米切尔也面临着同样的难题。中情局有理由相信，基地组织正在策划“9·11”之后的第二轮袭击。因为这可能涉及使用核武器，米切尔必须让KSM开口透露相关信息。但他越努力让KSM开口，他们的沟通质量就越差。他可以剥夺KSM一星期的睡眠，使KSM最终承认所有的罪行，然而，KSM真的想炸毁巴拿马运河吗?

无论我们试图从陌生人那里查明的是什么，它都不是坚不可摧的。阿曼达·诺克斯、杰里·桑达斯基或KSM的“真相”并不是某种坚硬闪亮的物体。只要我们挖得足够深，看得足够仔细，就能“发掘”它。我们想从陌生人那里了解的东西是脆弱的，如果不小心踩了它，它就会在我们脚下变形、起皱。由此，我们可以得出第二条警示：我们需要接受这样一个事实，即了解陌生人是有限度的。我们永远不会知道全部真相，我们必须满足于了解部分真相。谨慎、谦逊地与陌生人交谈才是正确的方式。如果我们早已牢记这个教训，在我所描述的危机和争议中，有多少原本是可以避免的呢？

那天，在得克萨斯州普雷里维尤，布莱恩·恩西尼亚命令桑德拉·布兰德把车靠边停下。我们马上就要回到这个话题，但在此之前，我们还有最后要考虑的一件事：一种被莫名其妙地忽略了的现象——耦合效应。

---

[1] James Mitchell, Enhanced Interrogation: Inside the Minds and Motives of the Islamic Terrorists Trying to Destroy America (New York: Crown Forum, 2016), p.7.

[2] Sheri Fink and James Risen, “Psychologists Open a Window on Brutal CIA Interrogations,” New York Times, 2017 年 6 月 21 日， https://www.nytimes.com/interactive/2017/06/20/us/cia-torture.html。

[3] 盖革计数器，一种专门探测电离辐射(α粒子、β粒子、γ射线和X射线）强度的记数仪器。——编者注

[4] b 脏弹，又称放射性炸弹，是一种大范围传播放射性物质的武器。——编者注

[5] 1美制加仑约为3.79升。——编者注

[6] 海军的SERE特种训练学院也有很多水刑训练。然而，那里的训练理念略有不同。“海军的观点是，人们在进行训练的时候，期望自己可以坚持下去，期望能以此为荣；如果谁没能坚持下去，他就会一蹶不振。”米切尔说，“所以，海军SERE特种训练学院试图做的事情之一是向人们展示，在某一时刻，你真的会认输。但作为一名美国士兵，你的任务是尽你所能去抵抗。”海军想让他们的学员知道，事情可能会变得多么糟糕。而空军觉得，自己的学员不知道这些会更好。

[7] 摘自维基百科：“水中毒，也称水合过度，或水毒血症，是脑功能的致命障碍，当体内电解质的正常平衡因过量饮水而超出安全极限时，就会导致水中毒。”

[8] 电阻抗成像（Electrical Impedance Tomography, 缩写为EIT）是医学成像技术的一个新方向。它的基本原理是根据人体内不同组织在不同的生理、病理状态下具有不同的电阻/电导率，采用各种方法给人体施加小的安全驱动电流/电压，重建人体内部的电阻率分布或其变化的图像。——编者注

[9] Charles A.Morgan et al., “Hormone Profiles in Humans Experiencing Military Survival Training,” Biological Psychiatry 47, no.10 (2000)：891—901，doi:10.1016/s0006-3223(99)00307-8。

[10] 绿色贝雷帽是美国陆军特种部队的称号。——编者注

[11] Charles A.Morgan III et al.,“Stress-Induced Deficitsin Working Memory and Visuo-Constructive Abilities in Special Operations Soldiers,”Biological Psychiatry 60, no.7 (2006): 722—729, doi: 10.1016/j.biopsych.2006.04.021。瑞-奥斯特里思图形最早由安德烈·雷发明，并发表在他的文章《精神病患者的心理问题》中，Archivesde Psychologie 28(1941): 215—285。

[12] 在另一项规模更大的研究中，摩根让114名士兵看照片，指认出审问他们的人，结果有77名士兵认错——这是在审讯结束24个小时之后的实验结果。士兵们还被问及他们对自己的回答有多自信，结果显示，信心和准确性之间没有关系。（注：Charles Morgan et al., “Accuracy of eyewitness memory for persons encountered during exposure to highly intense stress,”International Journal of Law and Psychiatry 27(2004): 264—265.）

[13] Verbatim Transcript of Combatant Status Review Tribunal Hearing for ISN 10024, 2007年3月10日，http://i.a.cnn.net/cnn/2007/images/03/14/transcript_ISN10024.pdf。

[14] “博金卡”计划，1994年12月11日发生在菲律宾航空公司434航班上的炸弹爆炸事件。——编者注

[15] Shane O’Mara, Why Torture Doesn’t Work: The Neuroscience of Interrogation (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2015), p.167.

[16] Robert Baer,“Why KSM’s Confession Rings False,”Time, 2007 年 3 月 15 日，http://content.time.com/time/world/article/0,8599,1599861,00.html。

[17] Adam Zagorin, “Can KSM’s Confession Be Believed?” Time, 2007 年 3 月 15 日，http://content.time.com/time/national/article/0,8599,1599423,00.html。

耦合效应

面对陌生人时，我们常犯的第一种错误——“默认真实”和“透明”假设——使我们无法理解作为个体的陌生人。除此之外，我们还会犯的另一种错误——不重视陌生人所处的环境，这使我们理解陌生人变得更加艰难。

耦合效应理论让我们有了完全不同的看法，它告诉我们，不要一看到陌生人就匆忙下结论，不妨多了解一下陌生人的世界。

第10章 普遍真理

西尔维娅·普拉斯

1

1962年秋，美国诗人西尔维娅·普拉斯离开她在英国的乡村小屋前往伦敦。她要开始新的生活。丈夫特德·休斯为了另一个女人抛弃了她，留下她和两个年幼的孩子。她在伦敦樱草山附近找到了一套公寓——位于一栋联排别墅最上面的两层。“我在伦敦写信，高兴得都快说不出话来了。”她告诉母亲，“您猜怎么着？这是叶芝的故居，门上有一块蓝匾，写着这里是诗人叶芝居住过的地方！”[1]

在樱草山，清晨，她会在孩子们熟睡的时候写诗。她的工作效率非常高，12月就完成了一本诗集。出版商告诉她，这本诗集应该能获普利策奖，她即将成为世界上最著名的年轻诗人之一——在接下来的几年里，她将声名鹊起。

但在12月下旬，英格兰遭受了致命严寒的侵袭，那年的冬天成为300年来最寒冷的冬天之一。雪开始下个不停，人们在泰晤士河上溜冰，水管上冻，继而出现停电和罢工。普拉斯一生都在与抑郁症做斗争，现在，黑暗再次降临。圣诞前夜，她的朋友——文学评论家阿尔弗雷德·阿尔瓦雷斯来看望了她。“她看起来和以往不同。”他在回忆录《野蛮的上帝》中写道：

通常，她会像学校女老师那样在脑后盘个紧的圆发髻。但现在她将头发披散着，一直垂到腰际，像一顶帐篷。她的脸色苍白，身材瘦

削，显得异常凄凉和失魂落魄，就像一个被宗教仪式耗尽了气力的女祭司。她带我走过走廊的时候……她的头发散发出一股强烈的气味，像动物身上的味道一样刺鼻。

公寓里又冷又空，没什么家具，她也没怎么为孩子们过圣诞节而对它进行装饰。“对于不快乐的人来说，”阿尔瓦雷斯写道，“圣诞节是一段糟糕的时光：可怕、虚假的欢乐从四面八方向你袭来，叫嚣着善意、平和与天伦之乐，越发让人难以忍受孤独和沮丧。我从来没见过她这么穷困潦倒。”[2]

两人各喝了一杯酒。按照老习惯，她把自己最新写的诗念给他听。两人四目相对，黯然神伤。新年到了，天气却变得更糟了。普拉斯与前夫争吵了一番，解雇了自己的保姆，把孩子们叫到一起，去了附近吉利安和格里·贝克尔的家住下。“我感觉糟透了。”她说。她吃了一些抗抑郁的药，之后睡着了，然后又哭着醒来，这是星期四发生的事。星期五，她给前夫特德·休斯写了一封他后来称之为“告别信”的信。星期天，她坚持让格里·贝克尔开车把她和孩子们送回公寓。傍晚时分，她让孩子们上床睡觉后，格里离开了她。在后来的几个小时里，她准备了一些食物和水，将它们放在孩子们的房间里，为他们打开了卧室的窗户，写下了医生的名字和电话号码，贴到放在走廊里的婴儿车上。然后她用毛巾、抹布和胶带把厨房的门缝封好，打开煤气炉，把头伸进炉子里，结束了自己的生命。

2

诗人容易英年早逝，这不只是说说而已。作为一个群体，诗人的预期寿命比剧作家、小说家和非虚构作品的作家短许多。诗人患“情绪障碍”的概率比演员、音乐家、作曲家和小说家大得多。在所有职业类别中，诗人的自杀率无疑是最高的——比一般人高5倍。[3]写诗似乎

要么是为了吸引伤者，要么是为了使人受伤——很少有人能像西尔维娅·普拉斯那样完美地呈现出一个注定早逝的天才形象。[4]

普拉斯对自杀很痴迷，她写过关于自杀的内容，想过自杀。“她谈论自杀的语气，与谈论其他任何高危测试活动的语气几乎是一样的：急切，甚至激烈，但完全没有自怜之情。”阿尔瓦雷斯写道，“她似乎把死亡看作再次征服自身的挑战，这种体验很像……不懂如何滑雪却想要滑下危险的雪坡。”[5]

她符合高自杀风险的所有条件：她尝试过自杀；她曾是精神病人；她是一个远离家人和朋友，在异域文化中勉强度日的美国人；她来自一个破碎的家庭，而且刚被自己深爱过的男人抛弃。[6]

自杀的那天晚上，普拉斯把外套和钥匙留在了贝克尔家。这一行为被吉利安·贝克尔在她写普拉斯的书中（每一个了解普拉斯的人，哪怕只是稍微了解一点儿，都写过至少一本关于她的书）解释为普拉斯自杀决定的终结。

她是不是以为格里或我会在夜里带着她的大衣和钥匙去找她呢？不，她不希望自己在最后一刻被别人从自杀中拯救。

验尸报告说，普拉斯把她的头尽量放进了炉子的最里面，看来是铁了心要自杀成功。吉利安继续说：

她堵住了门下面通往楼梯平台和客厅的门缝，打开了所有的煤气开关，整整齐齐地叠好一块厨房用布，把它放在炉子的底部，再枕在上面。[7]

人们会对她的意图有任何疑问吗？看看她在自杀前都写了些什么。

这个女人已尽善尽美。

她死去的

身体带着圆满的微笑……

她赤裸的

双脚像是在诉说：

我们来自远方，现在到站了。[8]

我们看了西尔维娅·普拉斯的诗歌和她的经历，瞥见了她的内心世界，我们以为我们理解了她，但是我们忘记了一件事——我们在面对陌生人时会犯的第三个错误。

3

第一次世界大战后的几年里，许多英国家庭开始使用所谓的“民用煤气”来烧炉子和热水器。煤气由煤制成，是不同化合物的混合物，其成分有氢、甲烷、二氧化碳、氮等。最重要的是，其中还有无味但能致人中毒、死亡的一氧化碳。最后这一事实几乎让每个人在家中就有了操作简便的自杀方法。1927年，一位医生写道：“绝大多数受害者被发现时，都是头上盖着毯子或外套，一条管子的一端接到煤气开关上，另一端伸到受害者所盖衣物边缘的下面。”以下是他写的关于民用煤气致命特性的最早的报道之一。

在有些案例中，中毒者被发现坐在椅子上，煤气管放在他的嘴里或嘴边，他的手仍然拿着管子；他们被发现躺在地板上，头埋在煤气炉里；在某一个案例中，一个妇女被发现戴着一副面具，这副面具是她用一个茶壶套系在脸上做成的，她将煤气管穿过茶壶套顶部的一个洞伸到面具里。[9]

1962年，西尔维娅·普拉斯结束自己生命的这一年，英格兰和威尔士共有5588人自杀。其中，有2469人——44.2%的人——选择了与西尔维娅·普拉斯相同的自杀方式。在当时的英国，煤气中毒是自残丧命的主要手段，没有什么比这更可怕的了——不是投河，也不是超剂量服药。[10]

但在同一时期，即20世纪60年代，英国燃气行业经历了一场变革。煤气越来越贵，又很脏。而人们在北海却发现了大储量的天然气，于是英国决定把民用煤气改为天然气。这项工程的规模是巨大的，因为天然气的化学性质与煤气明显不同：天然气的压力更大，清洁燃烧天然气所需的氧气量是燃烧煤的2倍，燃烧天然气时的火焰移动的速度要比燃烧煤时的慢得多。这些事实加在一起，意味着几乎每个英国家庭里的煤气炉炉口以及燃烧器的大小和形状都过时了，英国的所有与燃气有关的器具——气表、炊具、热水器、冰箱、便携式加热器、锅炉、洗衣机、固体燃料炉等——都必须升级或更换，国家还必须建造新的炼油厂和新的输气管道。一名官员当时毫不夸张地称之为“这个国家有史以来在和平时期规模最大的行动”。[11]

这个漫长的过程始于1965年。当时，相关人员在距离伦敦30英里的一个小岛上，开展了一个试点项目，该项目涉及7850个用气单位。紧接着，该项目又在约克郡和斯塔福德郡被推行，然后在伯明翰——慢慢地，英国每一间公寓、每一栋房子、每一间办公室和每一家工厂都被挨个改造了。英国完成这些项目花了10年。1977年秋，项目终于全部完成了。完全不含一氧化碳的天然气——主要成分有甲烷、乙烷、丙烷、少量的氮气、二氧化碳、硫化氢——取代了含有氢气、甲烷、二氧化碳、氮气和一氧化二碳的煤气。1977年以后，如果你再把头伸进燃气炉，打开开关，最糟糕的结果也只是轻微的头痛和脖子抽筋了。[12]

来看看20世纪60年代和70年代，随着民用煤气被逐渐淘汰，煤气中毒自杀的人数是如何变化的（如图10-1）。[13]

所以，现在的问题是：一旦英国人的头号自杀方式从生理角度来讲已变得不可能，那些想要自杀的人会改用其他方式吗？还是那些本想把自己的头放进燃气炉的人根本就不会再去自杀了呢？

人们只会转而选择另一种自杀方式的假设被称为替代关系理论。替代关系理论认为，当人们一心想要做成某件事，比如自杀时，他们一般很难停下来，杜绝一种可能的方法并不能起太大作用。例如，西尔维娅·普拉斯在过去很长一段时间内都处于情绪不稳定状态，她在上大学时就接受过电击疗法以缓解抑郁症。1953年，她第一次试图自杀，之后她在波士顿市郊的麦克林医院接受了6个月的精神病护理治疗。几年后，她故意把汽车开到河里，当时她用象征手法写了一首相关的诗。

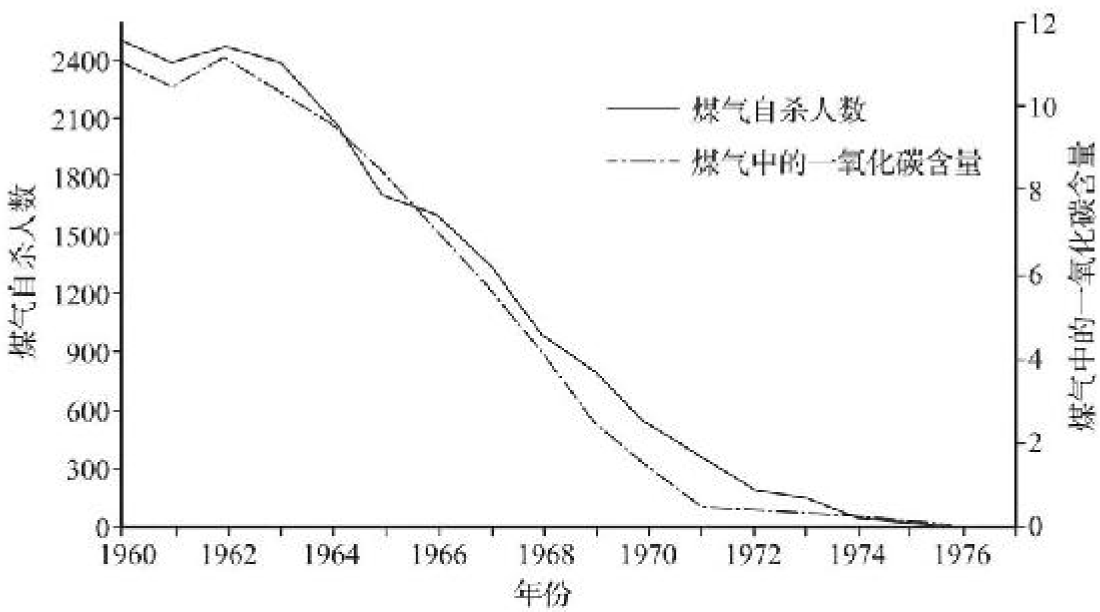


图10-1 1960—1977年英格兰和威尔士的煤气自杀人数与民用煤气一氧化碳含量之间的关系

我像猫一样有九条命，

这是第三条。[14]

她仔细堵好每一道门缝，把煤气开关完全打开，最后把头伸到炉子的最里面——她很坚决。如果无煤气炉可用的话，难道她不会去尝试其他自杀方法吗?

另一种可能性是自杀与特定情境相关，这是耦合效应理论的观点。根据耦合效应理论，人的行为与具体情况和条件有关。小时候，我父亲会给我们读查尔斯·狄更斯的《双城记》，最后读到西德尼·卡顿代替查尔斯·达尔奈走上断头台时，父亲竟然哭了。父亲很少落泪，也不是那种一遇到动人场景就会抒发胸臆的人。看悲伤电影时，他不会哭；孩子们离开家去上大学时，他没有哭。也许他会时不时地默默感伤，但除了我母亲，没有人会发现这一点。只有当孩子们坐在沙发上认真地听他读故事，而且当他读到世上最感人的故事情节时，他才会落泪——这两个因素缺一不可，否则谁都没有机会看到他落泪。这就是耦合效应。如果自杀具有耦合性，它就不能被简单地视为抑郁症患者的普遍行为，而应当被看作抑郁的人在极度脆弱的某个特定时刻用非常容易的方式来结束自己生命的行为。

那么，哪种理论更准确呢，是替代关系还是耦合关系？英国天然气的普及是验证这个问题的最佳方法。一方面，如果自杀符合替代关系理论——当你杜绝人们使用某一种自杀方法时，他们会去尝试其他方法——则自杀率本应随着时间的推移而维持在相当稳定的水平，只有在发生重大社会事件时才会波动（例如，自杀率往往在战争年代下降，经济不景气时期上升）。另一方面，如果自杀具有耦合性，则自杀率应该会随着具体自杀方法的可操作性而发生变化：当一种简便的新方法（如煤气自杀）出现时，自杀率会上升；当这种方法失去可行

性时，自杀率会下降。这时的自杀率曲线看起来应该像过山车的轨迹。

请看图10-2。[15]

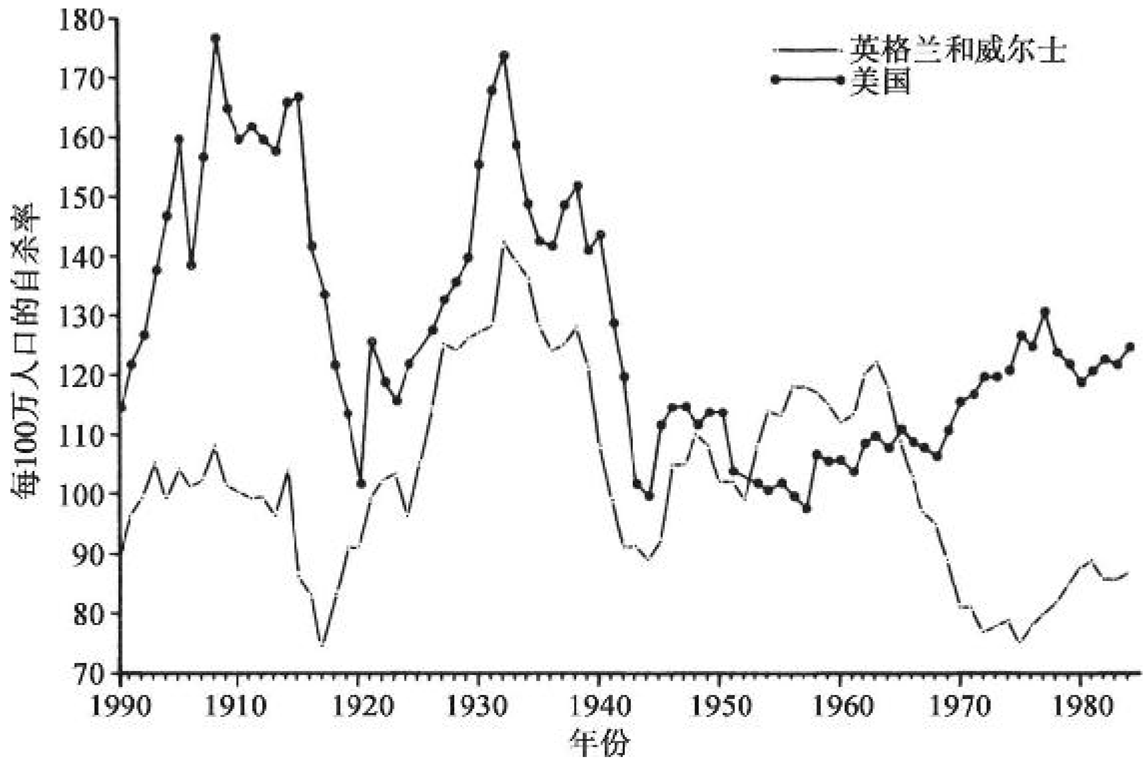


图10-2 1900—1984年英格兰和威尔士及美国的煤气自杀率（每100万人口）

自杀率曲线就像一条过山车运动轨迹。

当越来越多的英国家庭开始使用煤气时，自杀率会上升；从20世纪60年代末开始，英国家庭逐步改用天然气后，自杀率急剧下降。在这10年里，随着民用煤气逐渐被淘汰，数千人的生命得以保全。

“作为一种自杀途径，民用煤气具有独特的优势。”犯罪学家罗纳德·克拉克在其于1988年发表的经典论文中提出第一个支持耦合效应的持久论据：

民用煤气使用广泛（覆盖80%左右的英国家庭），人们几乎不需要掌握任何入门或专业知识就可使用它，因此对于行动不便及一时承受极大压力的人而言，这是一种轻而易举的自杀选择。这种死法没有痛苦，不会毁容，也不会导致脏乱的场面（女性自杀时往往会尽量避免这类情况发生）。上吊、窒息或溺死则通常需要更多的准备和计划。而更暴力的死法，比如开枪、割腕、刺杀、撞车，还有从高空跳下，以及突然站到行驶的火车或公共汽车前，一般需要更大的勇气。[16]

以上是对自杀方式的客观陈述，难道不是吗？在克拉克的文章中，他没有对自杀者表示同情，也没有详述导致他们痛苦的根本原因。他只是从客观角度分析自杀行为，就像工程师研究机械问题那样。克拉克回忆道：

当时的精神病学家和社会工作者完全不能接受这种观点。他们认为这种观点十分肤浅。只是通过增加自杀难度应对自杀事件，会让意志消沉、萎靡不振的自杀者在一定程度上感觉受到了侮辱。我收到过许多人对这个观点的反对意见。[17]

这简直不应该是我们谈论自杀的方式。我们表现得好像死法是与自杀不相关的因素似的。20世纪20年代英国家庭开始使用煤气时，英国政府成立了两个委员会来考虑新技术产生的影响。两个委员会都没有提到使用煤气可能导致自杀事件增多。1970年，英国政府在发布关于天然气普及计划的官方报告时指出，过渡到天然气带来的一个正面影响是致命事故发生率下降，这份报告竟然没有提到自杀——尽管当时故意用煤气自杀的人数大大超过意外因煤气中毒死亡的人数。1981年，围绕这个主题的最全面的学术著作《英国煤气工业史》出版了，它详细介绍了英国人生活中关于煤气炉和煤气供暖的出现和发展的方方面面，书中是否谈及煤气对自杀的影响，即便是顺带一提呢？没有。

或者我们不妨想想令人费解的旧金山金门大桥跳桥自杀频发的原因。[18]自1937年开通以来，这座桥上发生过1500多起自杀事件，成为该时期世界上自杀人数最多的地点。[19]

关于金门大桥，耦合效应又能告诉我们什么呢？根据耦合效应理论，如果桥两边有护栏可以防止人们跳桥，或者如果人们坠落后有安全网接住他们，金门大桥的自杀发生率则可能会大大降低。跳桥自杀未遂的人可能不会继续从其他地方跳下自杀，因为他们的自杀决定与金门大桥具有耦合关系。

根据心理学家理查德·塞登的侦察结果，情况也确实如此。1937—1971年，塞登持续追踪研究了515个曾试图从金门大桥跳桥自杀，但后来被意外阻止的自杀者。在这515人中，只有25人会继续固执地寻求其他方式自杀。压倒性的数据表明，想要在特定时刻从金门大桥跳桥自杀的人只是想要在这种特定时刻从金门大桥跳下去。[20]

那么，负责金门大桥运营的市政当局是什么时候最终决定安装防自杀护栏的呢？是2018年，也就是金门大桥开通80多年后。正如约翰·贝特森在《最终的一跃》一书中指出的那样，尽管金门大桥上从未发生过骑自行车的人被汽车撞死的事故，桥梁管理局却耗费数百万美元安装了交通护栏，以保护那些骑车经过金门大桥的人。桥梁管理局以“公共安全”为由，花费数百万美元建造了桥梁的中间设施，分隔南、北向行驶的车流。在金门大桥的南端，管理局架设了一道8英尺高的防飓风栅栏，防止垃圾被吹到先前的地下军事设施贝克堡上。管理局甚至在建造金门大桥的初期安装了造价成本很高的防护网，防止施工人员意外坠落身亡。当时这张防护网挽救了19条生命，完工后即被拆除。但是对于跳桥自杀的防护措施呢？80多年来，管理局什么也没做。

现在想来，这是为什么呢？难道是因为金门大桥的管理人员冷酷无情吗？肯定不是。其实是因为我们真的很难接受这样的观点：人的行为与发生地点具有紧密的耦合性。多年来，桥梁管理局都会定期征求公众意见，了解他们是否支持搭建防自杀护栏。意见信总体可分为两类：支持方往往是亲朋好友有过自杀行为的人，他们对自杀者的心理有一定的了解；其余的人——实际上占大多数——根本没有想过关于自杀行为的耦合效应。

以下是部分人的观点：

“如果金门大桥上建起了物理防护栏，那么3个月后，如果有人拿着一把手枪朝北塔楼走去，因为不能跳桥而感到挫败，便直接拿枪对准自己的脑袋扣动扳机，我一点儿也不会感到惊讶。这样一来，又有什么必要浪费数百万美元建造自杀防护栏呢？”

“想自杀的人会找到很多方法去结束他们的生命，比如吃药、上吊、溺水、割断动脉，或者从其他桥梁或建筑物上跳下。把钱花在更多人的精神保健上，而不是只担心那些少数跳桥自杀的人，这样不是更好吗？”

“我不赞成建造防自杀护栏，因为这样做只会浪费钱，不会有任何效果，在金门大桥上跳桥自杀未遂的人还是会找到其他更有效的方式自杀的。与跳桥自杀的人相比，从高楼上跳下的人更有可能砸死街上的行人。”

“防自杀护栏只会浪费钱，破坏金门大桥的美观。因为自杀的方法有很多种，在一种方法被剥夺时，想自杀的人自然会找到另一种死法。”[21]

在一项全美范围的调查中，3/4的美国人认为，当金门大桥最终建起防自杀护栏后，想要跳桥自杀的大多数人只会因此去选择其他方式

自杀。[22]但这绝对是错误的，因为自杀行为具有耦合性。

面对陌生人时，我们常犯的第一种错误——“默认真实”和“透明”假设——使我们无法理解作为个体的陌生人。除此之外，我们还会犯的另一种错误——不重视陌生人所处的环境，这使我们理解陌生人变得更加艰难。

4

布鲁克林第72辖区管辖着格林伍德公墓周围的区域，它北起展望高速公路，南至湾脊区。公墓西边和滨水区之间有一狭长地带，许多街道顺山坡而下通往水边，一道看似摇摇欲坠的高架路从中间蜿蜒而下。如今，这里已是一个高档社区。然而，30年前，当戴维·韦斯伯德一整年都在附近的街道上走来走去时，情况却并非如此。[23]

“当时这个地方和现在完全不一样。”韦斯伯德回忆道，“以前这里是一个可怕的地方。公寓楼的大厅里有冰箱，过道里有许多垃圾。每栋公寓楼的后院都堆着5英尺高的垃圾。如果你在大街上走动，你就可能会遇到恐吓你的人。”

韦斯伯德是受过训练的犯罪学家。在耶鲁大学求学期间，他完成了一篇出色的毕业论文，研究的是以色列约旦河西岸定居者中的暴力行为。他出生于布鲁克林，从耶鲁大学毕业后，回到旧城区，找了一份从事研究项目的工作。

韦斯伯德的工作地点是第四大街上的一栋民房。这栋房子不高，但体积庞大，是一栋现代主义风格的方形建筑，看起来像是以前为了击退入侵军队而设计的。参与研究项目的有9名警察，每人负责巡视10～30个街区。韦斯伯德说：“他们的工作就是在那些巡视区域周围四处走动，向公众了解情况，然后找到问题的解决方法。”韦斯伯德是观察员兼记事员，他负责记录他在研究中了解到的情况。一年当中，他每

周工作4天，一直在做记录工作。“我总是穿西装、打领带，而且有警察身份证明。街上的人都以为我是侦探，每次我都会说：‘哦，我不是。’”

过去他一直在图书馆里研究犯罪行为。现在他经常与巡警肩并肩，在实践中学以致用。从一开始，他就感到有些奇怪。人们通常认为，犯罪行为与特定社区相关，哪里充斥着贫困、毒品、家庭混乱等问题，哪里就有犯罪：经济和社会不利条件的广泛影响导致这些社区内的居民目无法纪。

比如，洛杉矶的中南区、巴黎的郊区及伦敦的布里克斯顿就是这样的犯罪高发区。韦斯伯德来到了纽约一个类似的社区，但是这个社区完全不是他想象的那样。“我很快就发现，在我们了解了这片区域后，我们把所有时间都花在了一两条街道上。”他说，“这是镇上最糟糕的社区，但大多数街道上并没有发生任何犯罪事件。”

一段时间后，他觉得在巡逻区巡查每一条街道似乎毫无意义，因为大多数街道上基本没发生什么事。他不明白这是为什么。罪犯通常是不受社会条规约束的人，他们会被内心的阴暗冲动——比如精神失常、贪婪、绝望、愤怒等——驱使着去犯罪。韦斯伯德认为，了解罪犯为什么干坏事的最好办法就是了解他们的本我。“我把他们称为‘德古拉[24]模型’。”韦斯伯德说，“有些人就像德古拉一样，他们不得不干坏事。这种模型表明，有些人的犯罪动机很强，没有什么可以阻止他们犯罪。”

但如果德古拉模型理论成立，也就是罪犯们会在无尽欲望的驱使下去制造混乱，那他们本应该在第72辖区内到处游荡作乱。在这里，德古拉式罪犯赖以生存的社会条件无处不在。但是，这类罪犯在这里却并不常见。他们只活跃在特定街道上。韦斯伯德所说的“街道”指的是街区的一块地方，即某一段街道。你可能会看见某段街道上充斥着

犯罪行为，而走到下一段（即穿过一个交叉路口）却会见到长治久安的景象。事实就是这样。难道罪犯没有脚，不会走路吗？那么汽车呢？地铁呢？

“于是我开始重新思考我的犯罪学理念。”韦斯伯德说，“像其他大多数人一样，我的研究都是关于罪犯的。但就像我说过的，也许我们更应该多关注地点因素。”

5

结束在布鲁克林的工作之后，韦斯伯德决定与另一位年轻的犯罪学家拉里·谢尔曼合作进行研究。谢尔曼也一直在按照相同的思路思考。[25]“当时，全美艾滋病分布图给了我启发。”谢尔曼回忆道，“分布图显示，5万次人口普查中的50次涵盖了美国一半以上的艾滋病患者。”在他看来，艾滋病并不像是一种可以在这片土地上随意肆虐的传染性疾病，反而更像是某些人群之间及某些特定地点之间的相互作用，它是一种有着内在逻辑的流行病。

想要研究犯罪的地理因素，收集相关数据并不容易。犯罪活动一般是由相应辖区上报的，通过这种上报，人们只能知道犯罪是在哪个辖区发生的。但韦斯伯德于不久前刚巡视过第72辖区，他知道，如果辖区无法提供具体的犯罪地点，那这将对他们的研究毫无帮助，因为他们需要犯罪活动发生的更具体的地址。幸运的是，谢尔曼认识愿意提供帮助的明尼阿波利斯警察局局长。“你是怎么找到这个警察局局长的？他竟然愿意帮助我们，我们就选明尼阿波利斯作为研究对象吧。”[26]韦斯伯德笑道。

整理所得数据后，谢尔曼发现了一个让人难以置信的事实：全市3.3%的街道区段所打的报警电话次数占全市所有报警电话拨打次数的50%以上。韦斯伯德和他在罗格斯大学的研究生在墙上挂了一张明尼

阿波利斯的地图，他们在有犯罪活动的所有区域都贴上纸条后发现，结果不容忽视：在研究第72辖区时，韦斯伯德就预料犯罪活动会有些集中。但集中程度如此之高，却是他始料未及的。“当我和拉里谈到那次研究时，我们不约而同地说：‘噢，我的天呐！’”

大约在同一时间，另一位犯罪学家在波士顿进行了类似研究后发现：全市一半的犯罪活动集中在3.6%的街区内。[27]这样就有了两个实例。韦斯伯德决定研究其他城市的情况，包括纽约、西雅图、辛辛那提。谢尔曼负责研究堪萨斯和达拉斯。只要有人质疑，他们两个就会拿数据说话。在研究过的每一个地方，他们都发现了相同的结果：每个城市的犯罪活动一般都集中在极少数的街道区段上。韦斯伯德决定尝试研究文化、地理和经济条件完全不同的一个外国城市。他的老家在以色列，于是他想到了特拉维夫市，他研究后所得的结果与之前的研究十分相似。“我忍不住感叹：‘噢，我的天啊。快看看这个结果！为什么5%的特拉维夫街道上发生的犯罪活动竟然占全市的50%？在这个完全不同的城市里，研究结果还是一样。’”韦斯伯德把这个发现称为“犯罪集中定律”。[28]就像自杀一样，犯罪行为与十分具体的地点和情境相关。韦斯伯德在第72辖区和明尼阿波利斯的经历并非特有现象。他们的发现几乎揭示了关于人类行为的一条普遍真理。这意味着，在面对陌生人时，你必须考虑与陌生人相见的时间和地点，因为这两个因素会极大地影响你对陌生人的理解。

6

让我们回到西尔维娅·普拉斯的故事。普拉斯写过一部有些自传性质的长篇小说——《钟形罩》，她把小说主人公埃丝特·格林伍德描述为一个带有疯癫血统的女性。埃丝特总想着自杀——完全就像罗纳德·克拉克（将民用煤气与自杀联系起来的犯罪学家）猜测的那样。她对于如何了结自己的生命这个问题极为敏感。“如果你要自杀，你会怎么做？”埃丝特问和她一起躺在沙滩上的一个年轻人卡尔。

卡尔似乎很高兴。“我经常想到这个问题。我会拿把枪打爆自己的头。”我觉得有点儿失落。好像男人都会直接拿枪自杀。我很有可能也会拿起一把手枪，但即使这么做了，我也不知道应该朝自己身体的哪个部位开枪。

那天早上，埃丝特试图用她母亲浴袍上的丝带把自己勒死，但没有成功。“每次我勒紧绳子时，我就会感觉双耳嗡嗡作响，满脸充血，于是我的双手就会松开绳子，然后很快我就感觉舒服多了。”她和卡尔游向岸边。她决定淹死自己，于是潜入海底。

我潜了一次又一次，但每次我都像软木塞一样被弹了出来。

灰色的岩石嘲笑着我，它像救生圈一样在水面上自由晃动。

我知道自己又失败了，于是游回岸边。[29]

普拉斯小说里的主人公并不是真的想要自杀，她只是在寻找自杀的方法，而且，并不是任何方法都是她能接受的。这点恰好印证了耦合效应：行为具有特定性，她需要找到一种合适的死法。在2月的那个寒冷的晚上，西尔维娅·普拉斯就正好在厨房里找到了适合她的自杀方法。

如果你知道这布巾如何消磨我的时光。

对你，它们不过是清澈透明的片片晴空。

上面这两句出自普拉斯的《生日礼物》，这首诗写于1962年9月，也就是普拉斯移居伦敦，开始她生命中最后几个月的痛苦生活的时候。

上帝啊，云朵好似棉花。

它们的军团，是一氧化碳。

美美地、美美地吸入，

无形地填充我的血脉……[30]

下图是1958—1982年25～44岁英国女性的自杀率示意图[31]（普拉斯死时只有30岁）。

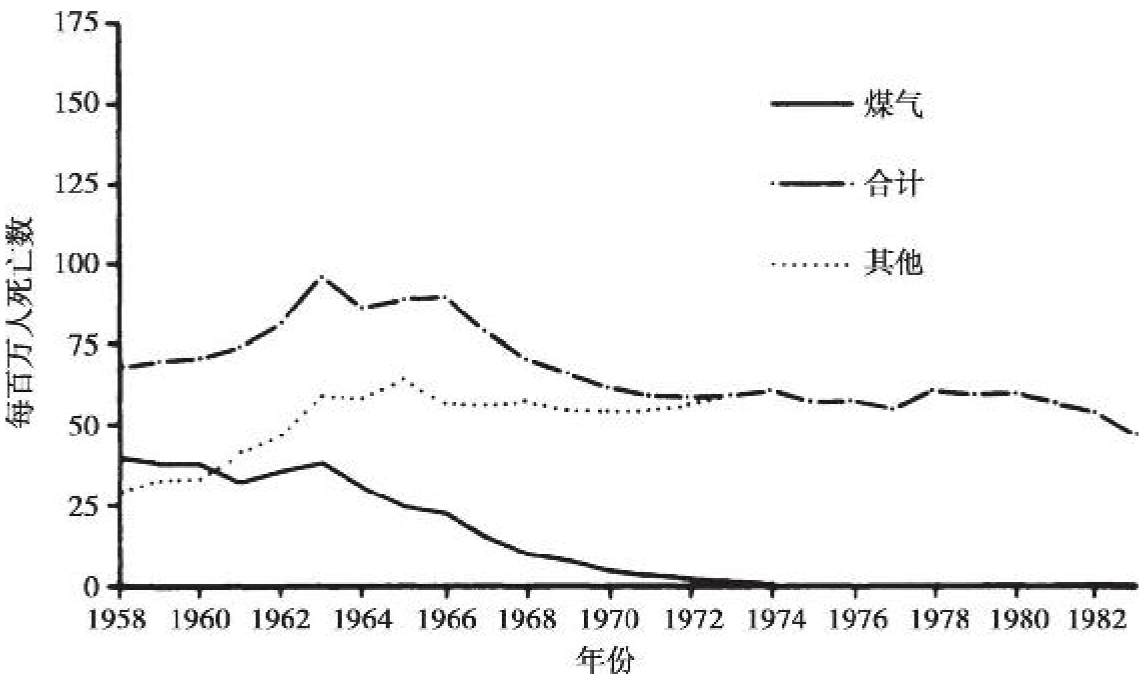


图10-3 英国25～44岁女性使用民用煤气自杀及其他自杀方法的自杀率

20世纪60年代初期，普拉斯自杀时，与其年龄相仿的英格兰女性的自杀率达到了令人震惊的10/100000（即每100000人中就有10人自杀）——让人痛心的是，其中很多人都是通过煤气中毒自杀成功的。英格兰女性的自杀率也因此达到了历史最高水平。[32]到1977年，燃气变革完成后，天然气得到普及，相同年龄段的女性自杀率大约降到了原来的一半。普拉斯确实运气不好，如果她晚10年再自杀，也许就没有像云朵的“一氧化碳”让她“美美地、美美地吸入”了。

7

西尔维娅·普拉斯和特德·休斯结婚两年后，两人于1958年秋移居波士顿。那时普拉斯的诗作还不像几年之后那样知名。普拉斯曾在马萨诸塞州综合医院的精神科工作，是一名前台接待。她经常在晚上参加波士顿大学的写作研讨会。在那里，她遇到了另一位年轻诗人——安妮·塞克斯顿。塞克斯顿比普拉斯大4岁，她高雅迷人，魅力十足，非常漂亮。后来，塞克斯顿因为诗集《生或死》获得普利策诗歌奖，一跃成为美国当代最有影响力的诗人之一。普拉斯和塞克斯顿很快成了朋友，她们总是下课后再一起待一会儿，然后和另一位诗人乔治·斯达巴克一起出去喝酒。

“我们一起钻进我那辆旧福特车。我开车，她坐在副驾驶座上，然后我猛踩油门，一路超车飞奔到丽兹酒店或那附近的地方。”普拉斯死后，塞克斯顿在一篇文章中回忆道。

我经常把车胡乱停在仅限装卸货物使用的停车区，然后兴奋地告诉他们：“没事的，我们很快装完就走！”下车后，我们一边一个挽着乔治的胳膊走进丽兹酒店，然后喝上2～4杯马天尼。

塞克斯顿和普拉斯都很年轻，天生才华横溢，而且都痴迷于自杀。

我和西尔维娅经常一边吃着免费的薯条一边详细述说我们的第一次自杀经历。自杀毕竟与作诗完全不同。我和西尔维娅经常谈论死亡。每次谈到死亡时，我们都会异常兴奋，就像飞蛾被电灯泡吸引一样想义无反顾地扑向光源。[33]

塞克斯顿来自一个有精神病史的家庭。她经常情绪不稳定，而且厌食，抑郁，酗酒。她至少试图自杀过5次。她曾从父母的药柜里偷了一瓶戊巴比妥钠（大量服用可致死），然后放在手包里随身携带。正

如她的传记作者狄安娜·伍德·米德尔布鲁克解释的那样，塞克斯顿希望“在想死的时候随时能够死”[34]。

四十多岁的时候，塞克斯顿的人生落入低谷。她酗酒越来越严重，之后婚姻破裂，总是写不出好诗。1974年10月4日上午，塞克斯顿与一个老朋友共进了早餐，然后又与另一个朋友共进了午餐，仿佛在跟朋友们说再见。

米德尔布鲁克写道：

她摘下戒指，将它放进大手包里，从衣橱中拿走母亲的旧毛皮大衣。尽管那是一个晴朗的午后，空气中却仍旧弥漫着一丝寒意。大衣的缎面衬里虽已破旧，但一定很快温暖了她的肌肤。她觉得死亡像一个拥抱，让她可以在熟悉的怀抱里安然入睡。[35]

她给自己倒了一杯伏特加，一心想着结束自己的生命。就像她的朋友西尔维娅·普拉斯一样，塞克斯顿也是一个注定早逝的天才。米德尔布鲁克写道：“没有人真正了解安妮·塞克斯顿，大家都对她的自杀行为感到惊讶不已。”[36]

现在，请再想一想塞克斯顿自杀的原因。如果自杀具有耦合性，那么塞克斯顿的性格和精神异常只能部分地解释她最后的结局。普拉斯之死也是如此。普拉斯的朋友阿尔弗雷德·阿尔瓦雷斯认为，太多的人把她描绘成“为艺术而毅然献身的受害者”[37]。阿尔弗雷德是完全正确的。因为根据那些人的观点，普拉斯的身份与她的自杀行为紧密相关，这实际上曲解了她的身份。耦合效应使我们意识到，陌生人非常复杂，难以理解。

我认为，韦斯伯德的一张地图更好地说明了这一点。图10-4画的是泽西城隔哈得孙河与曼哈顿区相望的区域。[38]

科尼利森大道、格兰特街和费尔芒特大道围成的中间深灰色区域是卖淫高发区，而且已经存在一段时间了。几年前，韦斯伯德进行了一项实验：他特别安排了10名警察（就当时来说，数量已经很多了）在这几个街区巡逻，结果这片区域的卖淫交易量减少了2/3，这并不奇怪。

不过，韦斯伯德最感兴趣的是地图上颜色较浅的区域（即深灰色梯形之外的浅灰色区域）内所发生的情况。当警察严厉打击卖淫活动时，性工作者是否只在一两条街道上揽客？韦斯伯德让训练有素的观察员守在这片区域，借机向性工作者打听情况。她们转到了其他地方吗？没有。事实证明，大多数人宁愿尝试其他方法（比如转行、改变行为等），也不愿离开她们熟悉的地方。她们不仅仅与熟悉的地方有耦合关系，更是被牢牢地“拴”在了这个地方。

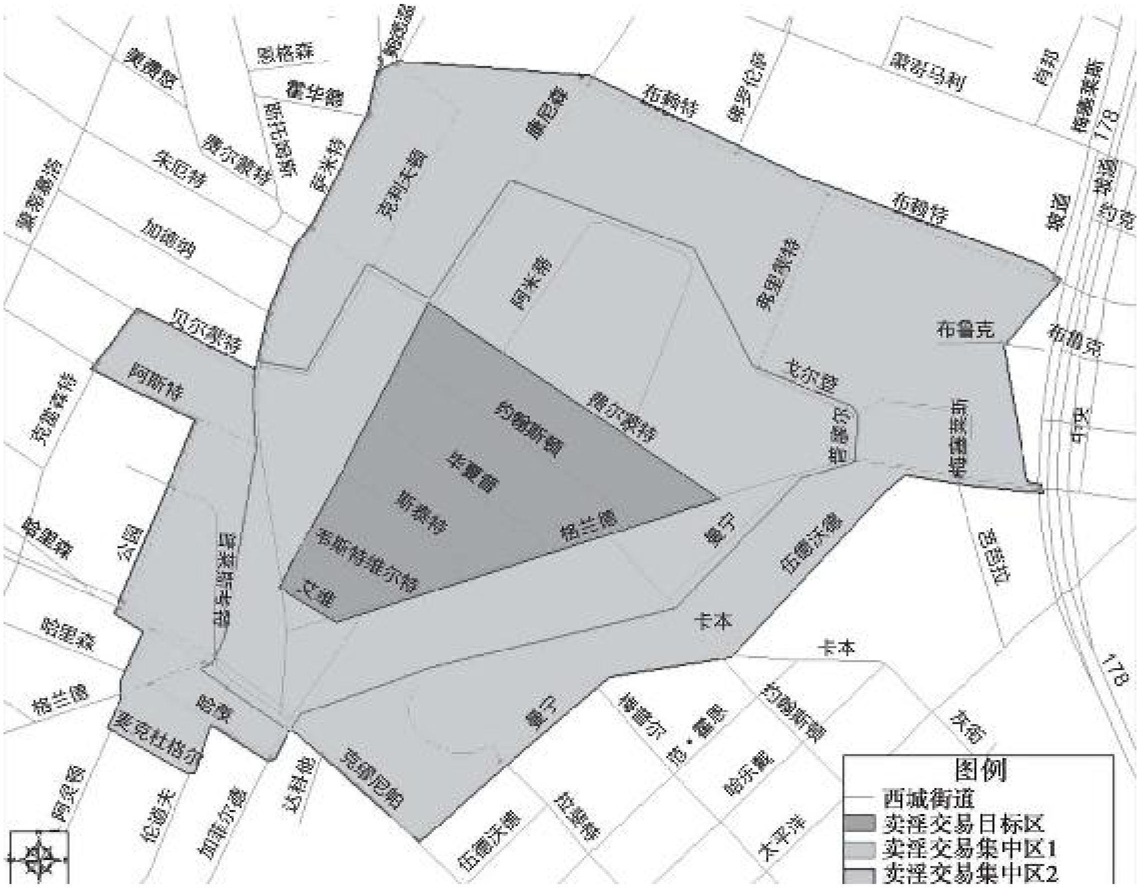


图10-4 韦斯伯德的泽西城地图

我们发现，那些性工作者的回答一般是："我就要在这个地方，不想转移到其他地方，要是我转移了，客人就会找不到我"或者"我不能离开，不然我就得重新找客人"。这些都是她们不愿离开的客观原因。还有一个原因是："如果我去其他地方——更适合卖毒品的地方——卖毒品，原来在那个地方卖毒品的人就一定会干掉我。"

了解一名性工作者最简单的方式就是把她视为被迫接客的人——是被窘迫的经济和社会条件锈牢的囚徒。她们和我们其他人是不同的。但是，当被问到不离开的原因时，这些性工作者首先会说什么呢？离开原来的工作地点确实很难，就像每个人不愿离开熟悉的地方一样。

韦斯伯德继续写道：

她们谈到了揽客的艰辛。因为在新的地方必须重新找客人。她们还谈到了危险因素，也就是她们不认识的人。她们所说的"不认识的人"是什么意思呢？"在这里，我知道谁会报警，谁不会报警。"对她们来说，这的确是一个很严重的问题……在原来的地方工作时，她们能较准确地预测周围人的行为。但到一个新地方之后呢？你不了解周围的人，表面上看起来是坏人的人也许是好人，而那些外表善良的人也可能有一肚子坏水。

采访者问："你们为什么不到离这里只有4个街区的地方揽客呢？那里也是一个卖淫交易区。"她的回答是："那边的女孩儿和我不是一类人，我在那里总觉得不舒服。"她的回答让我很震惊……虽然在生活中，她们是有很多问题和困难的人，但当她们面对同样的问题做出反应时，她们和你我相差无几。

她们有些人可能有孩子在附近的学校上学，这里有她们经常买东西的杂货店、经常交往的朋友、需要照料的父母等，因此她们有各种不愿到其他地方工作的原因。尽管她们从事的是性工作，但她们首先

也是母亲、女儿、朋友和公民。耦合效应再次使我们意识到，陌生人非常复杂，难以理解。

塞克斯顿是否决心用一切可能的办法了结自己的生命呢？显然不是。她永远不会开枪自杀。“欧内斯特·海明威饮弹自尽是我能想到的最有勇气的行为。”[39]她曾对她的理疗师说，“我担心死前的那几分钟，那种对死亡的恐惧会让我受不了。用药片自杀就不会有这种恐惧。但如果用手枪，即使只有一分钟，那也是一种极可怕的恐惧，所以我会尽一切努力避免经历这种恐惧。”

她选择了就着酒把药吞下，她认为这是适合女性的死法[40]。图10-5就从致死率角度对各种自杀方法进行了比较。[41]

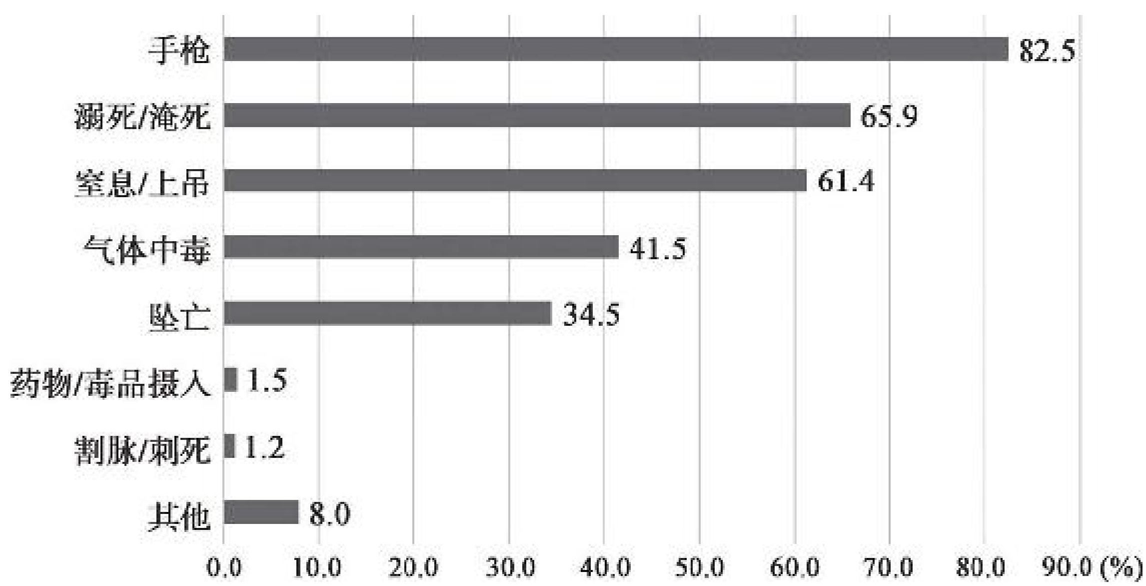


图10-5 各种自杀方法的致死率

在图10-5中，过量服药的致死率为1.5%。塞克斯顿执意选择的这种自杀方法极可能杀不死她。这不是巧合。像许多有自杀倾向的人一样，对于继续活下去还是结束自己的生命，她心里也很矛盾。她几乎每天晚上都服用安眠药，谨慎地将药量控制在正常和过量之间，但从未超过这个临界量。请看她在诗作《瘾君子》中的内心独白：

睡眠贩子，

死亡贩子，

掌心每晚托一把胶囊，

从那心爱的药瓶里一次倒八粒，

我是在安排一次小型旅行。

我是皇后，掌控这情状。

我是安排这旅行的专家，

而现在他们说我是瘾君子。

现在他们问为什么。

为什么！

难道他们不知道

我曾承诺要去死！

我一直在锻炼。

不过是保持了体形而已。

药片是妈妈，又胜过妈妈，

五彩缤纷，像酸糖球一样诱人。

我因免死而节食。[42]

不过，普拉斯的死让塞克斯顿觉得，她需要重新审视自己的自杀方法。她对治疗师说："西尔维娅·普拉斯的死让我心驰神往，她死得多完美啊。"[43]她觉得普拉斯选择了一种更适合女性的死法。她死得像一个"睡美人"[44]，连最后时刻也毫无瑕疵。塞克斯顿需要一种没有痛苦、不会使她外表狰狞的自杀方法。到1974年，她确信利用汽车尾气中毒自杀完全符合这个标准，汽车尾气就是帮助她自杀的"民用煤气"。她想到了这个方法，也和朋友谈论过。

于是塞克斯顿摘掉戒指，穿上母亲的皮大衣，她要用上述方法结束自己的生命。她走到车库，关上车库门，钻进她那辆红色的1967年款水星美洲豹，坐到前座上，发动了引擎。当然，她最初选择的安眠药自杀和后来的一氧化碳中毒自杀之间的区别在于，前者很少致命，而一氧化碳的致死率却很高，她在15分钟内就没有了气息。

塞克斯顿的自杀故事和普拉斯的还有一点非常相似。从1975年——塞克斯顿自杀死亡的第二年——开始，美国要求在售汽车排气系统上必须安装催化转化器。催化转化器是辅助燃烧室，它可以使汽车尾气中的一氧化碳燃烧殆尽，然后和其他杂质一起排出尾气管。塞克斯顿那辆1967年款水星美洲豹汽车尾气中含有很浓的一氧化碳，这就是她可以坐在密闭的车库内发动引擎，在15分钟内就快速死亡的原因。而在1975年款的美洲豹汽车尾气中，一氧化碳浓度只有老款的一半。如今的汽车产生的一氧化碳更少，汽车尾气中已几乎不含一氧化碳。所以，如今再想通过在密闭车库里发动汽车来自杀，已经很难成功了。[45]

就像她的朋友西尔维娅·普拉斯，塞克斯顿的运气也不好。她一心想用心中认定的自杀方法了结生命，而在一年后，那种方法就失去了原来的致命性。如果她人生中最艰难的时期是在1984年，而不是1974年，也许她就不会早逝了。

我们听说，丽兹酒店的酒吧里来过两位杰出的年轻诗人，她们会兴奋地诉说着各自的首次自杀经历，然后我们就会说，她们都活不了多久。耦合效应理论让我们有了完全不同的看法，它告诉我们，不要一看到陌生人就匆忙下结论，我们不妨多了解一下陌生人的世界。

---

[1] 西尔维娅·普拉斯写给母亲奥瑞莉雅·普拉斯的信函，1962年11月7日，参见Peter K.Steinberg and Karen V.Kukil, eds., The Letters of Sylvia Plath Volume II: 1956—1963 (New York: Harper Collins, 2018), p.897。

[2] Alfred Alvarez, The Savage God: A Study of Suicide (New York: Random House, 1971), pp.30—31.

[3] Mark Runco, “Suicide and Creativity,” Death Studies 22 (1998): 637—654.

[4] 斯蒂芬·斯彭德是一位颇有造诣的诗人。他曾写道：“诗人必须或多或少地、有意识地使自己适应职业要求。因此，诗人的古怪和产生灵感的条件——这是许多人都提到过的——确实近乎疯狂。”（注：Stephen Spender, The Making of a Poem (New York: Norton Library,1961), p. 45.）

[5] Alfred Alvarez, The Savage God: A Study of Suicide (New York: Random House, 1971), pp.18—19.

[6] “她在30岁自杀时，”欧内斯特·舒尔曼写道，“符合自杀概率加大的几类条件：虽然在实施过自杀行为的人当中，未遂者约占总人数的5%，但1/3自杀成功者在最后一次自杀前有过自杀经历，这包括西尔维娅；自杀者中有精神病史的人占很大比例，西尔维娅也在其中；离婚女性的自杀率比婚姻中的女性高好几倍，而西尔维娅正在办理离婚手续；世界各地的外国人的自杀率都高，西尔维娅住在英国，远离熟悉的地点和人群；自杀往往是孤独的人不堪重负时做出的选择，西尔维娅就是这样的；家庭破碎会加大自杀的可能性，而西尔维娅来自一个破碎的家庭。”（注：Ernest Shulman,“Vulnerability Factors in Sylvia Plath’s Suicide,”Death Studies 22, no.7 (1988):598—613.）他接着说：“她再也不能和那个男人纠缠在一起了，尽管有人认为他很伟大，尽管她可以借此来实现自己的光荣梦想。”更不用说，她8岁那年父亲去世的时候，普拉斯曾放弃为父亲哀悼的事实。“孩子对离世亲人的不完全哀悼会阻碍他的成长，他将因此而无法获得建立完整身份和保持牢固情感纽带所必需的相互关系。”舒尔曼接着说，“西尔维娅的自恋是导致她最终崩溃的原因。”（注：Ernest Shulman,“Vulnerability Factors in Sylvia Plath’s Suicide,”Death Studies 22, no.7 (1988):598—613.）

[7] Jillian Becker, Giving Up: The Last Days of Sylvia Plath (New York: St.Martin’s Press, 2003), pp.80, 291.

[8] “Edge,” in The Collected Poems of Sylvia Plath, edited by Ted Hughes (New York: Harper Perennial Modern Classics, 2008), p.272。中文译文摘自赵琼、岛子译，

https://baike.baidu.com/item/%E8%A5%BF%E5%B0%94%E7%BB%B4%E5%A8%85%C2%B7%E6%99%AE%E6%8B%89%E6%96%AF/7777352?fr=ala ddin。

[9] Douglas J.A.Kerr, “Carbon Monoxide Poisoning: Its Increasing MedicoLegal Importance,” British Medical Journal 1,no.3452 (March 5, 1927): 416.

[10] Ronald V.Clarke and Pat Mayhew, “The British Gas Suicide Story and Its Criminological Implications,”Crime and Justice10 (1988): p.88,doi:10.1086/449144.

[11] Malcolm E.Falkus, Always under Pressure: A History of North Thames Gas Since 1949 (London: Macmillan, 1988), p.107.

[12] Trevor Williams, A History of the British Gas Industry (Oxford: Oxford University Press, 1981), p.190.

[13] Ronald V.Clarke and Pat Mayhew, “The British Gas Suicide Story and Its Criminological Implications,”Crime and Justice10 (1988): p.89.

[14] “Lady Lazarus,” The Collected Poems of Sylvia Plath, edited by Ted Hughes (New York: Harper Perennial Modern Classics, 2008), pp.244—245.

[15] Ronald V.Clarke and Pat Mayhew, “The British Gas Suicide Story and Its Criminological Implications,”Crime and Justice10 (1988): p.84.

[16] Ronald V.Clarke and Pat Mayhew, “The British Gas Suicide Story and Its Criminological Implications,”Crime and Justice10 (1988): p.99.

[17] 关于我们为何无法理解自杀对生命的危害性，我甚至还未提及最具说服力的例子：美国每年约有40000人自杀，其中一半的人会选择开枪自杀，这是美国人经常选择的一种自杀方法。主要原因是手枪具有致命杀伤力，而且普通民众持有手枪在美国非常普遍——普及度相当于英国的民用煤气。如果美国也像英国一样通过某种方式根除自杀的主要途径，又会发生什么呢？结果不难想象。自杀者将与他们选择的死法解耦。那些少数决意再次尝试自杀的人将被迫选择致死性较低的死法，如过量服药。过量服药的致死性不到开枪自杀的一半。据保守估计，禁枪措施每年可以挽救10000个生命，而这只是针对自杀未遂的情况得出的数据。禁枪确实可以挽救许多人的生命。（注：参见Kim Soffen,“To Reduce Suicides, Look at Gun Violence,”Washington Post, 2016年7月13日，https://www.washingtonpost.com/graphics/business/wonkblog/suicide-rates/。）

[18] John Bateson, The Final Leap: Suicide on the Golden Gate Bridge (Berkeley: University of California Press, 2012)，第8页；桥上防自杀护栏的搭建历史（或不设置护栏），第33、189、196页。

[19] 金门大桥的自杀发生率令人十分震惊。于是，2004年，电影制片人埃瑞克·斯蒂尔在桥两端各安装了一台摄影机，同年完成了22起自杀事件的纪实拍摄。斯蒂尔后来拍摄的纪录片《金门大桥》可作为跳桥死亡的典型案例研究，其中完整地拍摄了一个叫吉恩·斯普瑞格的34岁男子跳桥自杀前在桥上来回走了93分钟的过程。如果你在金门大桥上待的时间足够长，

就有可能会看到有人试图跳桥自杀。（注：导演埃瑞克·斯蒂尔的纪录片取名《金门大桥》（More 4，2006）。）

[20] Richard H.Seiden, “Where are they now? Afollow-up study of suicide attempters from the Golden Gate Bridge,” Suicide and Life-Threatening Behavior 8,no.4 (1978): 203—216.

[21] 这 4 处 引 用 摘 自 美 国 运 输 部 提 议 安 装 防 自 杀 安 全 网 的 一 系 列 公 众 意 见 ： http://goldengatebridge.org/projects/documents/sds_letters-emails-individuals.pdf。

[22] 事实上，34%的美国人认为，在金门大桥上自杀未遂的每个人都会转而选择其他死法。（注：Matthew Miller et al., “Belief in the Inevitability of Suicide: Results from a National Survey,” Suicide and Life-Threatening Behavior 36, no. 1 (2006).）

[23] David Weisburd et al., “Challenges to Supervision in Community Policing:Observations on a Pilot Project,” American Journal of Police 7 (1988): 29—50.

[24] 德古拉，布拉姆·斯托克的小说《德古拉》中的著名的吸血鬼。其原型取自欧洲历史上著名人物古代罗马尼亚名将，后被封为大公的弗拉德三世，以残忍而出名。——编者注

[25] Larry Sherman et al., Evidence-Based Crime Prevention (London:Routledge, 2002)。（谢尔曼和韦斯伯德都是多产作家。我在本书中介绍了他们作品的部分内容。如果你有兴趣，还可以去阅读他们的作品，了解更多内容！）

[26] L.W.Sherman et al., “Hot spots of predatory crime: Routine activities and the criminology of place,”Criminology (1989): 27—56.

[27] Glenn Pierce et al., “The character of police work: strategic and tactical implications,” Center for Applied Social Research Northeastern University,November 1988.虽然研究报告的作者不知道他们的数据可以有效支持犯罪集中定律，但当韦斯伯德看到他们的结论时，便将有关研究进行了归纳。

[28] 请参照韦斯伯德绘制的西雅图地图（本书第346页）。这些圆点表示西雅图的犯罪“高发区”。如果你与西雅图人交谈，他们就会告诉你西雅图有一些危险区域。但是看过地图后，你就会发现，他们的说法并不对。西雅图不存在危险社区，只有极少数犯罪高发的街道区段。这些问题街区与同城的其他区域有什么区别呢？这是一连串因素共同作用的结果：犯罪高发区往往位于城市主干道上，往往有空置地段、公交站、不投票的居民，这样的区域往往也位于学校等公共设施附近。变量一直存在，其中一些是众所周知的，而其他许多变量是不被关注的。因为大多数变量十分稳定，所以这些街区的情况不会随时间的变化而发生重大变化。（注：韦斯伯德绘制的西雅图犯罪分布图：

David Weisburd et al., “Understanding and Controlling Hot Spots of Crime: The Importance of Formal and Informal Social Controls,”Prevention Science 15, no. 1 （2014）：31—43，doi：10.1007/s11121-012-0351-9，参照图2。地图显示了1989—2004年的犯罪情况。如欲了解韦斯伯德关于犯罪活动和犯罪地点的更多研究内容，参见David Weisburd et al., The Criminology of Place: Street Segmentsand Our Understanding of the Crime Problem (Oxford: Oxford University

Press,2012)，以及David Weisburd et al., Place Matters: Criminology for the Twenty-First Century (New York: Cambridge University Press, 2016)。

2018年遇到韦斯伯德之后不久，他安排我和他的同事克莱尔·怀特走访调查了一天。从2012年开始，他们两人就一直在巴尔的摩进行一项耗资数百万美元的“犯罪高发区”研究项目——研究全市的450段街道。“研究充分表明，犯罪活动具有高度集中性。”怀特解释说，“韦斯伯德已经用各大城市的研究数据向我们证明了这一点。现在最大的问题是为什么会这样？为什么犯罪活动高度集中在这些地方？”

怀特和韦斯伯德雇了40个学生进行查访。他们每天派出这些学生记录450段街道上的情况，尽可能多地收集关于社区内居民的信息。“我们向居民提的问题主要与所谓的集体效能和干预意愿有关。”怀特说，“如果有孩子爬到一辆停在路边的汽车上，附近居民愿意说些什么的可能性有多大？如果当地的消防局将要关闭，附近居民愿意做些什么的可能性有多大？我们主要调查这类自发性行为，包括信任问题。您信任附近居民吗？您与附近居民的价值观是否相同？……我们还问了一些关于警察的问题：您觉得警察能做到一视同仁吗？您觉得警察尊重他人吗？”

为了进行比较，选中的街段中有一些是犯罪低发街道，即每年报警电话少于4次的街区；犯罪高发区则是每年报警电话超过18次的街区。请注意，巴尔的摩是一个18世纪就存在的城市，短街道居多。一段每年至少有18次报警电话的街道，步行走完也只需不到一分钟。怀特说，这项研究中的某些街道一年内打了600多次报警电话，这就是韦斯伯德所说的犯罪集中定律。大多数街道不存在犯罪活动，只有少数街道几乎集中了整片区域的所有犯罪活动。

我和怀特开始在离市中心不远的巴尔的摩西区走访调查。

“人们都知道，这里是犯罪率很高的地区之一，也是弗雷迪·格雷被捕及后来暴力事件发生的地方。”她说的是2015年，一个非洲裔犯罪嫌疑人被警方拘留，后来非正常死亡的那个案件。事件发生后，愤怒的市民举行了抗议示威活动。“如果你看过电视剧《火线》，就会发现他们总是会说到巴尔的摩西区。”这个地区是典型的东北部城市的老城区：狭窄的街道两旁是连排的红砖房屋；有些街区已经修复改善，有些则还是原样。“你肯定还会走访许多街区，你觉得这个街区不错，对吧？它给你的感觉是很舒服的。”怀特开车经过这个街区的中心时对我说，“转过这个弯，你就会看到街道两边的房屋全都钉了木条。这里简直是一个鬼城，你会怀疑是不是真的有人住在这里。”

她带我去了研究项目中的第一段街道，然后在那里停下车。她想让我猜测这里是犯罪高发区还是低发区。拐角处是一座造型美观的19世纪教堂，后面是一个小公园。这个街区的部分建筑是典雅的欧式风格。那天阳光明媚。我说这里一定是犯罪低发区。她摇了摇头，说：“这条街道经常发生暴力事件。”

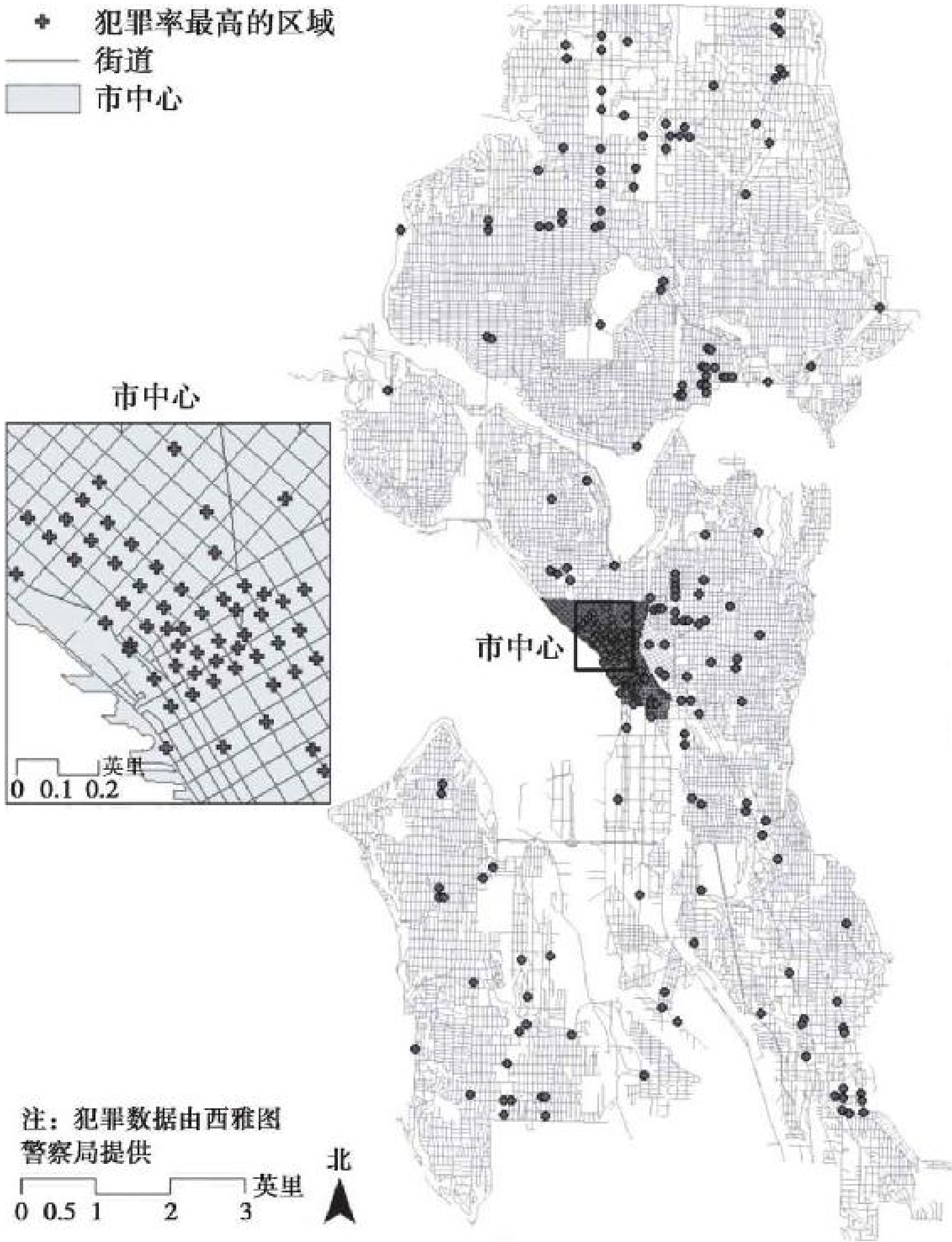
她开车继续往前。

有时，一条街道的治安情况很容易辨别：房屋破败，街道一头有一家酒吧，另一头有一个保释服务中心，一看就像犯罪和毒品活动的高发区。“有些街区很容易辨别，对吧？你如果下车，街上的人就会用他们的暗号大声叫喊，告诉周围的人警察来了。”怀特说着，开始大笑，“我喜欢和现场调查员一起外出调研，他们会告诉我，‘这是我们在街头上用的暗号’。”一次大白天，怀特的现场调查员发现自己陷入了枪战之中——那段街道是公认的犯罪高发区。

但有些破败街区的治安情况却非常不错。有一次，在一片环境格外凄凉的区域内，我们竟然发现了一个看起来很舒适的地方：连续的两段街道两旁是修剪整齐的草坪和粉刷一新的房屋。一栋废弃大楼的窗户上贴了一张纸条，上面提到了《约翰福音》第14章第2—3节："在我父的家里有许多住处。"这是讽刺街区治安情况良好或糟糕的证据吗?

我向怀特请教如何辨别街道治安情况的好坏。有时她可以判断出来，但通常她也无法判断准确。"事实就是这样。"她说，"周围环境并不是总能反映一个街区内会发生什么。在初步研究中，我们选择的其中一条街道是一个暴力事件高发区，但许多警察和临床医生都认为，'那里绝对不可能是一个暴力事件高发区'。因为在那个街区，所有的房屋都维护良好，还有美丽的街景。于是我亲自前往调查确认。我想可能是我们的数据出了问题。虽然警察说那里绝对不可能是暴力事件高发区，但事实完全相反。所以说，我们经常无法辨别一个街区情况的好坏。"

与克莱尔·怀特驾车走访巴尔的摩的那个下午让我明白了一个道理：我们真的很容易对陌生人产生误解。巴尔的摩的凶杀率高出全国平均水平许多倍，对此，最简单的事情就是，看到那些废弃建筑、贫困情况及叫喊暗号的毒贩，将他们全部清理出城就好。但犯罪集中定律的要点是："这些区域"内大部分街道的治安情况都非常不错；犯罪高发区指的是某段特定的街道，而不是一整片区域。怀特在谈到巴尔的摩的城市声誉时表示："我们把注意力放在了所有坏人身上，但事实上，大部分人都是好人。"对陌生人或陌生事物的不了解是导致我们更加恐惧的原因。）



[29] Sylvia Plath, The Bell Jar (London: Faber and Faber, 1966), pp.175, 179, 181.

[30] “A Birthday Present,” The Collected Poems of Sylvia Plath, edited by Ted Hughes (NewYork: Harper Perennial Modern Classics, 2008), p.207.

[31] Ronald V.Clarke and Pat Mayhew, “The British Gas Suicide Story and Its Criminological Implications,”Crime and Justice 10 (1988): p.91.

[32] 参见Kyla Thomas and David Gunnell, “Suicide in England and Wales 1861—2007: A time-trends analysis,” International Journal of Epidemiology 39,issue 6 (2010): 1464—1475, 图3，https://doi.org/10.1093/ije/dyq094。

[33] Anne Sexton,“The Barfly Ought to Sing,” TriQuarterly no.7 (1996):174—175，引用于Diane Wood Middlebrook, Anne Sexton: A Biography (New York: Houghton Mifflin, 1991), p.107。

[34] Diane Wood Middlebrook, Anne Sexton: A Biography (New York:Houghton Mifflin, 1991), p.165.

[35] Diane Wood Middlebrook, Anne Sexton: A Biography (New York:Houghton Mifflin, 1991), p.397.

[36] Diane Wood Middlebrook, Anne Sexton: A Biography (New York:Houghton Mifflin, 1991), p.397.

[37] Alfred Alvarez, The Savage God: A Study of Suicide (New York: Random House, 1971), p40.

[38] 参见David Weisburd et al., “Does Crime Just Move Around the Corner?A Controlled Study of Spatial Displacement and Diffusion of Crime Control Benefits.” Criminology 44, no.3(08, 2006): 549—592，图2。doi: http://dx.doi.org.i.ezproxy.nypl.org/10.1111/j.1745-9125.2006.00057.x。

[39] Diane Wood Middlebrook, Anne Sexton: A Biography (New York:Houghton Mifflin, 1991), p.216.

[40] Diane Wood Middlebrook, Anne Sexton: A Biography (New York:Houghton Mifflin, 1991), p.216.

[41] “Lethality of Suicide Methods,”Harvard T.H.Chan School of Public Health, 2017年1月6日。https://www.hsph.harvard.edu/means-matter/meansmatter/case-fatality, accessed March17, 2019。

[42] Anne Sexton, “The Addict,” The Complete Poems (New York: Open Road Media, 2016), p.165.

[43] Diane Wood Middlebrook, Anne Sexton: A Biography (New York:Houghton Mifflin, 1991), p.216.

[44] Diane Wood Middlebrook, Anne Sexton: A Biography (New York:Houghton Mifflin, 1991), p.216.

[45] 请看1975年后一氧化碳中毒的自杀人数是如何下降的。就像民用煤气时代结束时，英国用煤气自杀的人数也开始减少一样。参见Neil B.Hampson and James R.Holm, “Suicidal carbon monoxide poisoning has decreased with controls on automobile emissions,” Undersea and Hyperbaric Medical Society,Inc.42 (2): 159—164，图4，2015年3月。

第11章 集中定律

案例分析：堪萨斯城实验

1

一个世纪以前，美国执法部门的一位传奇人物O.W.威尔逊提出了“预防巡逻”的概念。[1]威尔逊认为，让警察不断地在整个城市的所有街道上随机巡逻可以阻止犯罪活动。任何潜在罪犯在作案前总会想：警车是不是就在附近?

请想一想，当你走在所在社区附近的街道上时，你会觉得警察就在附近吗？一般城市都占地多，面积广。显而易见，普通警力——甚至是大规模警力——很难让人感觉他们无处不在。

这是20世纪70年代早期堪萨斯城警察局面临的问题。于是警察局打算另外雇用警察，但他们却在如何部署警力方面发生了分歧。他们是应该听取威尔逊的建议，让警车在市区内随机巡逻，还是应该把警力部署在具体位置，比如学校或相对混乱的社区呢？为了解决这个问题，堪萨斯城请来了著名的犯罪学家乔治·凯林。

“其中一方认为警车四处巡逻无济于事，这并不能使状况得到任何改善。”凯林回忆说，“另一方则认为绝对有必要加强警车巡逻。双方陷入了僵局，于是他们就把我请来了。”

凯林的想法是从堪萨斯城南部选定15个巡逻区，再把这些巡逻区分为3组。这是一片很大的区域：面积有32平方英里[2]，人口有15

万，社区有好有坏，边缘地段还有一些农田。第一组社区是对照组，警察会按照以往的方式进行巡逻；在第二组社区，凯林没有部署任何预防巡逻的警力，警察只在接到电话时出警；在第三组社区，他把街道上巡逻警车的数量增加到原来的两倍，有时增加到原来的三倍。

“警方从来没有做过这样的尝试。”凯林回忆说，“那年是1970年，当时没有任何介绍警察执法策略的文献……警务工作还处于非常初始的阶段。”像O. W.威尔逊这样的人有一些基于直觉的想法。但警务工作是一门艺术，不像某种新药可以拿来进行评估，警察的执法艺术不是一门可以被评估的学科。凯林说，当时许多人都觉得他的实验肯定无法进行，因为“警察根本没有做好做研究的准备。我可能无法进行这个实验，因为他们一定会横加阻拦”。但凯林却得到了堪萨斯城警察局局长的支持。这位警察局局长在联邦调查局工作过很长时间，当他得知许多警察局似乎对执法策略一无所知时，他非常震惊。“我们许多人都觉得，”这位警察局局长后来坦言，“尽管我们在工作中不停地训练、武装和部署，但却对自己的工作不甚了解。”[3]他让凯林按计划进行研究。

凯林进行了长达一年的实验，其间他认真收集和统计了以上3组社区内的犯罪活动。他有什么发现呢？加强巡逻没有任何作用。3组社区的盗窃案发生率不相上下。汽车盗窃、抢劫、故意毁坏公物的发生率也是如此。与无巡逻社区的居民相比，巡逻加强区内的市民并没有感到更加安全，他们甚至没有注意到发生了什么变化。“3组社区的研究结果都一样，没有任何区别。”凯林说，“这次研究对公民满意度和犯罪发生率没有任何影响，它似乎失去了意义。”

美国所有警察局的局长都阅读了关于这次研究结果的报告。最初，所有人都不相信这个结果，某些城市的警察局仍然支持威尔逊的观点。凯林记得洛杉矶警察局局长曾在一次全美执法会议上站出来反

对："如果研究结果属实，那么堪萨斯城的每一位警察都有玩忽职守之嫌，因为我敢向你们保证，这种情况一定不会发生在洛杉矶。"

但后来，持反对意见的人也逐渐相信了凯林的研究。当时，美国的暴力犯罪率居高不下已长达20年，这项研究结果出现之后，执法人员更觉得，他们的任务异常艰巨。他们原以为可以通过加强巡逻来预防犯罪，但现在堪萨斯城警察局对这个假设进行了实际验证，结果却表明，警察巡逻形同虚设。如果巡逻不起作用，那他们还能做什么呢？纽约市警察局局长李·布朗曾在一次著名采访中对强效可卡因屡禁不止的窘况表示无奈，差一点儿就认输了。布朗说："单靠警方力量远远不足以解决这个国家的社会问题。"他阅读过乔治·凯林的堪萨斯城实验报告。这让他更加绝望。布朗认为，无论一个城市有多少警察，"传统的治安手段永远不足以遏制犯罪……如果没有警察始终部署在城市的各个区域，巡警当场遇到犯罪活动的概率会非常小"。[4]

1990年，乔治·赫伯特·沃克·布什总统来到堪萨斯城。他用了一个上午走访堪萨斯城内最贫穷、暴力活动最多的社区之一，之后向当地警察发表了演讲。他试图保持积极乐观的心态，但他没能做到：那年堪萨斯城的凶案发生率是全美平均水平的3倍。（在之后的3年内——1991—1993年——接连升高。）他对这方面情况没有太多可说的，演讲进行到一半时，布什总统只好列举堪萨斯城街道上发生的可怕事件：

一个4岁男孩在一所可疑的破房子内被枪杀致死；一个11岁的孩子在一个吸毒窝点外中枪倒地，据说是一个负责放哨的14岁少年开的枪；市中心的一家酒吧里，一位母亲卖掉襁褓中的婴儿，用钱去买毒品；一场爆炸让一家三代人丧生，包括祖母和三个小孩。这些头条新闻令人惊恐，令人厌恶，令人发指。[5]

20世纪90年代初期，即第一次堪萨斯城实验20年之后，堪萨斯城决定再进行一次实验。这次他们请来了年轻的杰出犯罪学家劳伦斯·谢尔曼。就像当初邀请乔治·凯林一样，他们给了谢尔曼完全的行动自由。是时候进行第二次堪萨斯城实验了。为什么不呢？毕竟找不到其他有效措施了。

2

劳伦斯·谢尔曼认为应该把管理重点放在枪支管控上。他认为，这座城市内枪支泛滥的状况是助长暴力盛行的主要因素。他的计划是按顺序尝试各种办法，严格评估各种方法的有效性，就像凯林之前做的那样，最后确定最佳方案。他召集堪萨斯城的一群高级警察召开了计划会议。他们把试验区选在了第144巡逻区，即一个只有0.64平方英里的小社区。该社区西起第71号高速公路，南接第39号大街，社区内大部分是独户房子。第144区就和20世纪90年代初的堪萨斯城一样糟糕，其凶案发生率是全美平均水平的20倍，平均每天发生一起凶案，每年发生24起枪击事件，1/3的土地处于空置状态。就在几个月前，一名警察在街上巡逻经过第144区时，看到街上有几个孩子在打篮球。他停下巡逻车，走出来，要求他们到其他地方打球。这时，其中一个孩子直接把篮球朝警察头上扔去，另外两个孩子也突然向警察发起进攻。第144区就是一个这样的地方。[6]

谢尔曼的第一个方案是，在3个月内，让警察两人一组走进社区挨家挨户敲门，向居民自我介绍后，向他们宣传枪支暴力的危害，再发给他们一张印有800举报热线的宣传单，鼓励他们如果听说任何有关枪支的线索，就可以进行匿名举报。该方案按计划顺利地进行了。在许多次宣传走访中，警察后面都跟着犯罪学研究生詹姆斯·肖，他的工作是评估方案的有效性。社区居民对警察的这种走访感到惊喜，之前，除了执行逮捕，警察从未上过门。现在警察却能来到他们家中和他们交谈20分钟。在随后的总结中，肖不无感动地写道：

警察多次前往那个社区挨家挨户做宣传，用友好、不具威胁性的口吻与居民交谈。因此，受访居民都非常支持，也很欢迎警察的宣传。他们经常对来访的警察说“愿上帝保佑你们所有人，之前要是有这样的行动就好了”，“感谢上帝！我之前从没想过你们竟然会来这里”，诸如此类的话。[7]

最后，88%的受访者表示，如果看到枪支，他们就会拨打举报热线。那么，在历时3个月对858户居民挨家挨户做宣传后，警察局接到了多少次举报电话呢？两次。而且这两次举报电话都是关于另一个社区的枪支问题的。

大家很快就意识到，问题不在于第144区的居民不想提供帮助。他们其实是想贡献力量的，只是他们一般都待在自己的家里不出门。一位房主对肖说：“这个社区就像贝鲁特一样令人害怕。”如果居民因为太过害怕而不敢出门，那他们又如何知道哪些人有枪支呢？肖写道：

> 与堪萨斯城内其他许多社区的居民一样，这里的人就像笼中动物一样闭门不出。房屋窗户上通常装有铁栅栏式防盗网，二楼窗户上的铁栅栏式防盗网也很常见。更令人沮丧的事实是，几乎家家户户都把百叶窗和窗帘紧紧拉上，好像要与外面的一切隔绝一样。这里的老人们把自己锁在家里，闭门不出。他们会听到外面的声音，外面有时听起来就像战场一样，但他们什么也看不到。[8]

谢尔曼等人的下一个方案是培训警察，教他们发现藏匿枪支的技巧。负责培训的教官是纽约市的一位名叫罗伯特·T.加拉格尔的警官，他从业18年，成功缴获过1200多个不法分子的枪械。加拉格尔有一套周密的理论，且历经多年实践：大部分街头犯罪分子会把枪支藏在腰间（右撇子习惯放在左侧），造成步幅上的细微但可辨别的变化。带枪支的一侧的那条腿迈出的步距一般比另一侧的小，而且同侧手臂的

摆动幅度也会出现类似受约束的情况。加拉格尔认为，经过马路边或下车时，持枪者总会瞥一眼武器或不自觉地调整其藏匿位置。

热线举报尝试失败后，加拉格尔大张旗鼓地飞往了堪萨斯城。他召开了研讨会，还精心制作了演示视频。参加培训的警察也都认真地做了笔记。电视新闻杂志《20/20》派了摄制组前往堪萨斯城街头录制这些实操技巧，但没有人发现任何特殊情况。《20/20》摄制组后来又来了一次，还是无功而返。同样的情况又发生了——第二个方案没有任何成效。显然，罗伯特·加拉格尔向堪萨斯城巡警传授的神奇技巧没派上用场。遏制枪支暴力事件发生的两个最佳方案都失败了，还剩最后一个。

3

最后成功的方案看起来很简单，因为美国法律体系里有一条特殊规定。

美国宪法第四修正案保护公民免受“不合理的搜查和扣押”，这也是警察没有搜查令就不得搜查普通美国公民家的原因。同样地，在大街上，警察必须有充分的理由——“合理怀疑”——才能对你进行搜身。[9]但如果你在车上，那么警察要搜查你就相对容易许多。因为在美国（事实上在大多数国家都是如此），根据交通法规，警察有数百个理由可以让驾驶员停车。

“比如行车违章：超速行车、闯红灯等。车辆违规：车灯故障、轮胎不合要求等。”法律专家戴维·哈里斯写道。

然后是各种笼统的规定：警察可以让遵守交通规则的驾车人停车，因为他们可以说在当时的情况下，驾驶人的行为有“轻率”或“不合理”之嫌。警察可以自行判断驾驶员有无违规嫌疑，可以对可疑驾车人进行排查。[10]

以最高法院的一个案件为例，北卡罗来纳州的一名警察以汽车的一侧刹车灯不亮为由拦下了一名他认为可疑的驾车人员。事实上，根据北卡罗来纳州的交通法规，只要两侧刹车灯中有一侧能正常工作，车辆就可以上路。因此，被起诉的驾驶员称警察非法拦车，但结果呢？最高法院裁定警察胜诉。[11]因为警察完全有理由认为驾驶只有一侧刹车灯工作的车辆是可能违规的行为。换句话说，美国的警察不仅可以在法律法规允许的情况下拦下驾车人员，还可以凭空想出其他看似合理的拦车理由拦下驾车人员。而且警察一旦拦下驾车人员，只要他们有理由怀疑驾车人员藏有武器或具有威胁性，他们就可以依法搜查车辆。

堪萨斯城决定利用警察的这种权利。谢尔曼给警察局提供的建议是，安排4名警察分别驾乘两辆警车巡逻第144区。被派警察不得在这片0.64平方英里之外的区域逗留。他们不需要履行其他任何执法义务，可以不接听电话或赶赴事故现场。他们的任务很明确：密切注意形迹可疑的驾驶人员，利用可以在交通法规内找到的任何借口拦下他们。如果对驾驶人员仍有怀疑，他们可以搜查车辆并没收找到的任何武器。警察每晚7点开始巡逻到凌晨1点，每周工作7天，连续工作200天。结果如何呢？在警务工作照常进行的第144区之外，犯罪情况和以前一样严重。但在第144区内呢？加强警务工作后，枪支犯罪——包括枪击、枪杀、持枪伤害——减少了一半。[12]

别忘了，这是在警察几近放弃时取得的成绩。热线举报？没有人举报。搜查藏匿的武器？《20/20》摄制组两次都无功而返。纽约市警察局局长李·布朗曾对警方的无能为力感到悲痛，因为他们无法采取有效措施来遏制暴力犯罪。每个人都还记得之前的那次堪萨斯城实验，也就是让当地执法部门陷入20年绝望的那次。现在的城市还是那座城市，只是这次他们成功了。堪萨斯城警察局局长得知结果后表示：“我不知道为什么我们之前没有把重点放在枪支问题上。”他和其他所有人一样震惊，没想到多安排两辆巡逻警车就可以取得这么大的成效。“我

们通常会把重点放在抓捕涉嫌犯罪的坏家伙身上，我们把检查枪支的问题过于简单化了。”[13]

堪萨斯城的第一个实验表明，预防巡逻毫无作用，让更多警车四处巡逻并不能改变什么；第二个实验修正了这个结论。实际上，新增的警车确实发挥了作用——只不过这需要警察主动出击，拦截任何可疑分子，尽量想出理由搜寻枪械。只要巡警忙碌起来，巡逻就会发挥作用。最终，实验报告的统计结果令人大开眼界：7个月中，每辆巡逻车平均每个班次引述5.45次交通法规；每晚平均实施逮捕2.23次。[14]在短短200天内，巡逻警察完成的“警务工作”比那个时期大多数警察整个职业生涯的警务量还多——引述交通法规1090次，拦车948次，执行逮捕616次，检查行人532次，缴获枪支29把。[15]他们每40分钟巡逻一次。在第144区这个只有0.64平方英里的小片区域内，每辆警车每晚来回行驶约27英里。这些警察没有把车停在街角，自己舒适地吃着甜甜圈，而是驾车不停奔波，穿梭于大街小巷。

警察也和我们其他人一样，他们希望自己的努力不会白费，想要干出成绩，希望自己的辛勤工作可以得到回报。第144区的实验结果恰恰使执法人员得到了他们梦寐以求的东西：认可。

“缴获枪械的警察会让同伴仰慕不已，从这一点来看，缴获枪械几乎成了一种衡量成功的标准。”肖在他的计划说明中写道，“我们经常会听到警察们说‘我今晚就要去搜缴枪械’或‘我还没有搜缴到枪械，今晚必须行动’等类似的话。”[16]

1991年，《纽约时报》用头版头条刊登了堪萨斯城的神奇故事。[17]之后几天，据拉里·谢尔曼说，他的电话响个不停：全美300多个警察局都给他打了电话，想知道他是怎么做到的。然后各地警局纷纷效仿，例如，北卡罗来纳州立公路巡逻队在7年时间内，每年的交通拦截次数从400000次增加到800000次。[18]

禁毒署效仿堪萨斯城，采用“操作流水线”方法向全美各地数万名警察传授行动技巧，通过交通拦截的方式抓捕毒贩；移民局官员开始通过警察拦截盘问的方法抓捕非法移民。如今，美国警察每年会实施2000多万次交通拦截，平均每天55000次。美国各地的执法部门都在试图复制第144区的奇迹，他们尝试了方案中的关键举措。但在将方案从堪萨斯城推行到美国其他地区的过程中，他们遗漏了劳伦斯·谢尔曼实验中的某些关键元素。

4

在堪萨斯城做实验的劳伦斯·谢尔曼就是几年前在明尼阿波利斯与戴维·韦斯伯德合作提出“犯罪集中定律”的拉里·谢尔曼。他和韦斯伯德是朋友，他们曾一起在罗格斯大学任教，当时的系主任不是别人，正是罗纳德·克拉克——研究自杀的先驱人物之一。尽管研究兴趣不同，但克拉克、韦斯伯德和谢尔曼三人——研究兴趣分别是英国民用煤气对自杀的影响、明尼阿波利斯的犯罪分布情况、堪萨斯城的枪支暴力问题——都十分推崇别出心裁的耦合效应理论。

耦合效应理论在社区治安方面的主要应用是什么呢？执法部门不必扩大执法规模，而应集中执法力量。如果大部分犯罪分子只在一些案件高发区集中行动，那么这些关键区域应比其他地方受到更严格的治安管制，而且警察在这些区域内采取的策略应和在其他治安较好的区域所采取的策略有所不同。

韦斯伯德表示：“如果犯罪活动集中在少数几条街道上，那么又有什么必要到处浪费警力呢？如果犯罪活动只在那几个地方发生，而且不会轻易改变，就更没有必要在其他地方浪费警力了。”耦合效应理论专家认为，他们已经解决了早期令人困惑的预防巡逻问题。只凭数百名警察如何能在一大片城区做到高效巡逻？重点不在于雇用更多警

察，也不是把整个城市变成一个监视区，而是采用化整为零的办法应对只占少数的具体的犯罪高发区。

但是，请回想一下北卡罗来纳州的统计数据。如果警察每年的交通拦截次数从400000次增加到800000次，这么做是会让人觉得警务工作更集中、更有针对性呢，还是会让人觉得北卡罗来纳州公路巡逻队投入了更多警力，让各地的每一个人都知道，他们会让更多驾驶员靠边停车呢？执法部门从堪萨斯城案例中学到的教训是：如果预防巡逻更具威慑力，那么它就会发挥作用。但是他们遗漏的一点是，威慑性巡逻应只限于犯罪高发区。堪萨斯城实验是一个验证耦合效应的实验。

韦斯伯德和谢尔曼表示，他们向其他研究者展示了相关地图和数据，试图说服他们相信犯罪集中定律，但收效甚微。让我们回到韦斯伯德最初研究的布鲁克林第72区。每天完成漫长的社区巡逻工作后，韦斯伯德会对和他一起巡逻的警察说："我们这样一次又一次地回到同一街区，难道不奇怪吗？"他们则会茫然地看着他。

"我曾经和以色列警察局的一位副局长开会。"韦斯伯德回忆说。

有人在会议上说："好吧，根据戴维的发现，犯罪分子不会轻易改变作案地点，这说明警力部署应更加集中。"这个人转过身继续说，"但我的经验告诉我，这不是事实。我不相信他的理论。"那次会议就这样结束了。[19]

以色列警察局副局长有错吗？没错。因为他的反应与北卡罗来纳州公路巡逻队、金门大桥管理局或那些坚信西尔维娅·普拉斯注定是天才早逝的文学家一样，所有人都忽视了耦合效应理论的一个重要观点——陌生人的行为与地点因素和情境因素紧密相关。这种忽视会使我们误解某些伟大的诗人，会对自杀的人漠不关心，还会派警察去干毫无意义的苦差。

那么，当警察有上述严重误解，又有“默认真实”和“透明”假设方面的问题时，将会发生什么呢？

这就有了桑德拉·布兰德一案。

---

[1] 威尔逊在堪萨斯州威奇托担任警察局局长时首次尝试预防巡逻，后来他赴任芝加哥警察局局长。

[2] 1平方英里约为2.6平方千米。——编者注

[3] George Kelling et al., “The Kansas City Preventive Patrol Experiment:A Summary Report” (Washington, DC: Police Foundation, 1974), p.v , https://www.policefoundation.org/wp-content/uploads/2015/07/Kelling-et-al.-1974-THEKANSAS-CITY-PREVENTIVE-PATROL-EXPERIMENT.pdf.

[4] Alan M.Webber,“Crime and Management: An Interview with New York City Police Commissioner Lee P.Brown,” Harvard Business Review 63,issue 3 (May-June 1991): 100, https://hbr.org/1991/05/crime-and-management-aninterview-with-new-york-city-police-commissioner-lee-p-brown.

[5] George Bush, “Remarks to the Law Enforcement Community in Kansas City, Missouri,” 1990年1月23日， in George Bush: Public Papers of the Presidents of the United States, January 1-June30, 1990, p.74。

[6] 对堪萨斯城第144巡逻区的描述摘自Lawrence Sherman et al., “The Kansas City Gun Experiment,” National Institute of Justice, 1995年1月， https://www.ncjrs.gov/pdffiles/kang.pdf。

[7] James Shaw,“Community Policing Against Crime: Violence and Firearms”(PhD dissertation, University of Maryl and College Park, 1994), p.118.

[8] James Shaw,“Community Policing Against Crime: Violence and Firearms”(PhD dissertation, University of Maryl and College Park, 1994),, p122—123页。

[9] 例如，为了解决这个难题，加拉格尔想出了各种策略。他和他的搭档会靠近他们认为有携带枪支嫌疑的人，把这个人拦住，让他有所防范。然后，加拉格尔会自报身份：我是警察。“当你拦下一个持枪者时，在99%的情况下，他会做出同样的反应。”几年前，加拉格尔告诉记者，“他会把身体藏枪的一侧转离你——比如可能转开几英尺的距离，也可能是屁股快速一扭，或转体90度，而且手和胳膊会自然地伸向枪的位置。”这是本能的保护动作。“这时，你不必等着看清他是想掏出藏在衬衣下的手枪还是想把枪藏得好一点儿，你完全有权对他进行搜身检查。”（注：Erik Eckholm, “Who’s Gota Gun? Clues Are in the Body Language,”New York Times, 1992年5月26日， https://www.nytimes.com/1992/05/26/nyregion/who-s-got-a-gun-clues-are-in-the-body-language.html。）

[10] David A.Harris,“Driving While Black and All Other Traffic Offenses:The Supreme Court and Pretextual Traffic Stops,” Journal of Criminal Law and Criminology 87, issue 2(1997): 558, https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6913&context=jclc.

[11] Heien v.North Carolina, 135 S.Ct.534 (2014), https://www.leagle.com/decision/insco20141215960.

[12] Lawrence Sherman et al., “The Kansas City Gun Experiment,” National Institute of Justice, January 1995, Exhibit 4, p.6.https://www.ncjrs.gov/pdffiles/kang.pdf.

[13] Fox Butterfield, “A Way to Get the Gunmen: Get the Guns,” New York Times, 1994年11月20日，https://www.nytimes.com/1994/11/20/us/a-way-toget-the-gunmen-get-the-guns.html。

[14] James Shaw,“Community Policing Against Crime: Violence and Firearms” (PhD dissertation, University of Maryl and College Park, 1994), p.136.

[15] Lawrence Sherman et al., “The Kansas City Gun Experiment,” National Institute of Justice, January 1995, p.6.https://www.ncjrs.gov/pdffiles/kang.pdf.

[16] James Shaw,“Community Policing Against Crime: Violence and Firearms” (PhD dissertation, University of Maryl and College Park, 1994), pp.155—156.

[17] Don Terry, “Kansas City Police Go After Own ‘Bad Boys,’” 1991年9月10日，https://www.nytimes.com/1991/09/10/us/kansas-city-police-go-afterown-bad-boys.html。

[18] 关于21世纪初北卡罗来纳州交通拦截数量增加的情况，参见Deborah L.Weisel, “Racial and Ethnic Disparity in Traffic Stops in North Carolina,2000—2001: Examining the Evidence,” North Carolina Association of Chiefs of Police, 2014，http://ncracialjustice.org/wp-content/uploads/2015/08/Dr.-WeiselReport.compressed.pdf。

[19] 韦斯伯德以前的一位学生巴拉克·阿里尔甚至曾为了推翻耦合关系理论而在北爱尔兰的德里区进行试验。他让德里区的执法人员找出他们认为需要加强巡逻的具体问题区。他们预测的区域被称为“目标区”。阿里尔想知道：这些警察预测的“目标区”与德里区实际犯罪高发区的匹配度有多高？我想大家可以猜到结果。“‘目标区’内的大多数街道既不是‘高发区’，也不是‘危害区’，以致错判率超过97%。”阿里尔总结说。也就是说，在警察们认为的危险暴力街区中，有97%的街区并不是真正的危险暴力区。绘制这些目标区的警察并不是只坐在办公室工作，没有实际街道巡逻工作经验的人。犯罪侦查是他们的本职工作，他们调查过犯罪活动，也逮捕过犯罪分子，但不知为什么，他们无法看出他们将要抓捕的陌生犯罪分子的分布情况。（注：E. Macbeth and B. Ariel,“Place-based Statistical Versus Clinical Predictions of Crime Hot Spots and Harm Locations in Northern Ireland,” Justice Quarterly (August 2017)：22，http://dx.doi.org/10.1080/07418825.2017.1360379.）

第12章 归咎对方

桑德拉·布兰德

1

2015年7月10日下午4:27，桑德拉·布兰德驾驶一辆有伊利诺伊州车牌号的银色现代雅尊，在得克萨斯州沃勒县FM1098号公路上行驶时被警察拦住。当时她28岁，刚从家乡芝加哥来到普雷里维尤农工大学开始新的工作。巡警叫布莱恩·恩西尼亚，他在布兰德的车后停下车，沿着路边慢慢走近布兰德，俯身通过副驾驶座一侧摇下的车窗与她说话。

布莱恩·恩西尼亚：你好，女士。我是得克萨斯州高速公路巡逻队的，拦下你的原因是你开车变道时没打转向灯。你带驾驶证和行驶证了吗？出什么事了吗？你在得克萨斯州待了多长时间了？

桑德拉·布兰德：我昨天刚到这里。

恩西尼亚：好的。那你有驾驶证吗？（停顿）好的，你这是要去哪里？稍等几分钟。

恩西尼亚拿着她的驾驶证走向警车，几分钟后返回，他返回时从驾驶员一侧走向布兰德。

布莱恩·恩西尼亚：好的，女士。（停顿）你没事吧？

布兰德：我在等你。这是你的工作，我在等你。什么时候可以让我走?

恩西尼亚：我不知道，你看上去很……真的非常生气。

布兰德：没错，我确实很生气。我觉得很糟糕，不知道你为什么要给我开罚单。我想给你让路，你在我后面加速，所以我就开到了旁边的车道上，结果你却把我拦下了。没错，我确实有点儿恼火，但你不会因此就不开罚单了吧，好吧，（听不清）给我罚单吧。

在布兰德案的多次事后调查中，上述这个情境通常被认为是恩西尼亚犯的第一个错误。她越来越愤怒，他本可以试着让她消消怒气。后来的调查发现，恩西尼亚根本没有打算开罚单，他只是想给她一个警告。他本可以告诉她这些，但他没有。他本可以仔细解释为什么她需要打转向灯，他本可以微笑着和她解释，和她谈笑："哦，女士，你不会觉得我就因为这个给你开罚单吧?"她有话要说，也想要为她自己解释一下。他本可以承认自己在认真听。可是，他让人很不舒服地沉默了好久。

恩西尼亚：你说完了吗?

这是他错过的第一次沟通机会。接着是第二个错误。

布兰德：你问我怎么了，所以我才跟你说的。

恩西尼亚：嗯。

布兰德：对，现在我说完了。

她说完了。布兰德说了一切想说的话，她表现得很生气，然后她拿出一支烟点上了。她正试图安抚自己的情绪。在视频中，我们看不到这一切，因为摄像头在恩西尼亚警车的仪表盘上，我们只能看到雅

尊车后面部分及站在车门旁边的恩西尼亚。如果这时将播放的监控视频暂停，给100个人看，那么其中99个人会以为这件事到这里就结束了。

但事实并非如此。

恩西尼亚：请把烟灭了可以吗？如果你不介意的话。

他的口吻干脆、镇定，透着几分独断。你介意……吗？这么说其实更合适。

第二个错误：他本应该暂时不说话，让布兰德镇定下来。

布兰德：我在自己的车里，为什么我要把烟灭掉？

她完全有理由这么说。警察无权阻止她吸烟。他本应该说："没错，你是对的。但你介意咱们完成手上这件事后再吸烟吗？我不太喜欢烟味。"或者他可以完全不理会这个问题，这不过是一根香烟而已。但他没有。布兰德说话的语气让他非常恼火，他觉得自己的权威受到了挑战，他已怒不可遏。这是第三个错误。

恩西尼亚：好吧，你现在可以下车了。

布兰德：我不用下车。

恩西尼亚：下车。

布兰德：为什么我……

恩西尼亚：下车！

布兰德：不，你没有这个权力。不，你没有权力要求我下车。

恩西尼亚：下车。

布兰德：你没有这个权力。你无权这么做。

恩西尼亚：我就是有这个权力。现在出来，否则我就把你拽出来。

布兰德：除了向你表明我的身份，我拒绝和你说话。（串音）难道因为我没有打转向灯就要被你拽下车吗?

恩西尼亚：下来，不然我就把你拽下来。我正在执行公务，我给你的命令是合法的。

案件侦破后，在警察经常访问的网络公告栏上，恩西尼亚的做法得到了某些人的支持，但最后的转折令许多人感到震惊。

那名巡警给了警告后还在继续与她争执。其实没有必要……难道就因为我们的自尊心受到伤害，因为她没有示弱去掐灭那支该死的香烟就强行把她拖出车？让我们想想这个问题，假设她听从命令下了车……后面会发生什么呢？斥责她当场吸烟的行为吗？他的计划是什么？他拉她下车的目的是什么？[1]

但恩西尼亚确实合法地给了她一个命令，而她没有服从。

恩西尼亚：现在下车，否则我就把你拽出来。

布兰德：我要给我的律师打电话。

恩西尼亚：我要把你拉出来。（把手伸到车内）

布兰德：好吧，你要把我从车里拽出来？好，好吧。

恩西尼亚弯下腰，两条手臂伸向布兰德的车内，拽着她。

布兰德：你尽管拖拖看。

恩西尼亚：我正要这么做。（去抓布兰德）

监控中有拍击的声音，然后是布兰德的哭声，她好像被打了。

布兰德：别碰我！

恩西尼亚：下车！

布兰德：别碰我。别碰我！你不能逮捕我——你没有权力把我从车里拉出去。

恩西尼亚：你被捕了！

布兰德：我被捕了？为什么？为什么？为什么？

恩西尼亚（电讯呼叫）：2547县，FM 1098号公路（听不清），派一队警员来支援我（转向布兰德）：下车！立刻下车！

布兰德：你凭什么逮捕我？你给我开罚单，就因为我没有……

恩西尼亚：我说过了，下车！

布兰德：你凭什么逮捕我？你刚才打开了我的车门——

恩西尼亚：我给你的命令都是合法的。我要把你从车里拖出来。

布兰德：你要把我从车里拖出去，这是威胁吗？

恩西尼亚：下车！

布兰德：你这是要（串音）我？

恩西尼亚：别逼我用眩晕枪！下车！现在！（抽出眩晕枪对着布兰德）

布兰德：哇！哇！（布兰德下车）

恩西尼亚：下车！快！下车！

布兰德：就因为我没有打转向灯？你做的这一切都是因为我没有打转向灯?

恩西尼亚：到那边去。

布兰德：好。咱们法庭上见吧，看法官怎么说。

恩西尼亚：随便你。

双方又僵持了几分钟。布兰德变得越来越激动。他给她戴上了手铐。增援警察到达了，现场仍有挣扎声和喊叫声……

恩西尼亚：停止抵抗，马上停止！

女警察：这位女士，别再抵抗了。

布兰德：（哭喊）就为了一张罚单，你简直太卑鄙了，你就是个小人。

女警察：不，你也有错，你本不应该争斗。

恩西尼亚：趴下！

布兰德：就因为我没有打转向灯！

恩西尼亚：你在使劲挣扎，想从我这里逃脱，你这是拒捕行为。

布兰德：这么做是不是让你感觉好极了？给一个女人开罚单，你是不是感觉好极了，恩西尼亚警官？你可真是个男人，你刚才狠狠地打我，按着我的头往地上撞，我都快得癫痫了，你这个浑蛋。

恩西尼亚：好。好。

布兰德：好？好？

布兰德因袭警重罪被拘留。3天后，她被发现死在牢房里——吊在用塑料袋做成的绳套上。经过短暂的调查后，恩西尼亚被解雇了，理由是他违反了《得克萨斯州州警手册》第5章第05.17.00节：

治安机关人员应礼貌对待公众和其他同事。治安人员应灵活履行职责，控制自身行为，尽最大耐心处事，酌情考虑问题。即使面对极端挑衅，治安人员也不得与其进行争辩性的讨论。[2]

布莱恩·恩西尼亚恃强凌弱，玩忽职守。2015年7月10日下午发生的事件告诉我们，警察在与陌生人对话时，应恭敬礼貌。这么看，案件了结了，对吗?

又错了。

关于这个问题，我认为我们可以有更好的认识。

2

堪萨斯城通过交通拦截发现犯罪情况的做法犹如大海捞针：警察一般会以常见的违规行为为借口搜查枪支、毒品等违禁物品。[3]随着堪萨斯城的成熟做法开始在世界各地被推行，这种治安手段显然需要人们更好地去理解。

例如，在机场检查手提行李的人员也在做这种“大海捞针”式的工作。美国运输安全管理局也时常在不同机场进行测试审查。他们把一支手枪或一个假炸弹随机放入一个行李箱内。结果呢？在95%的测试中，枪支和炸弹没有被发现。这并不是因为机场安检员偷懒或无能，而是因为“大海捞针”式做法直接与人类“默认真实”的倾向背道而驰。机场安检员在检查某件物品，物品看起来有点儿可疑，但她抬头看到这一对耐心等候的旅客看起来十分普通，便会想起自己工作两年来从未发现过真正的枪支这一事实。她还知道，实际上，美国运输安全管理局每年检查的随身行李通常多达17亿件，但只在其中发现了数千把手枪，概率只有0.0001%——也就是说，哪怕她再工作50年，可能也不会检查到枪支。因此，就算她看到了美国运输安全管理局稽核人员放入行李的物品似乎有些可疑，也往往会照常放行。

随着堪萨斯城交通拦截做法的推行，警察也改变了以往的思维方式。每次靠近可疑车辆时，他们必须联想到最糟糕的情况，他们必须打破“默认真实”的常规，他们必须像哈里·马科波洛斯一样思考。

关于堪萨斯城警务工作方法推行的权威书籍是查尔斯·雷姆斯伯格所著的《犯罪预防巡逻战术》。这本书于1995年出版，书中详细介绍了对新一代巡逻警察的各项要求，鼓励他们打破“默认真实”的常规。根据雷姆斯伯格的观点，警察必须主动行事，而不是只开罚单了事。[4]也就是说，我们首先要领悟雷姆斯伯格所说的“好奇心作祟”，有时，异常现象恰恰预示着可能存在不法行为。在一个治安状况很差的小区，一名司机看到红灯停车时，低头专心看着旁边座位上的东西，那会是什么呢？一名警察发现另一辆普通汽车的两块仪表盘之间露出了一小块包装纸，那可能是藏在下面的包裹没有扎紧的一端吗？在臭名昭著的北卡罗来纳州案中，警察以刹车灯故障为由让一名司机靠边停车，误以为这名司机违反了北卡罗来纳州的法律，而真正让他生疑的是这名司机神色“紧张且僵硬”[5]。犯罪嫌疑人往往很精明，不会粗

心做出任何明显的违规行为。因此，交警也需要注意新的疑点，比如挡风玻璃破裂、变道不打转向灯、跟车太紧等。

雷姆斯伯格在书中写道："某位警察知道，在他所在的城市里，最热闹的吸毒窝点往往在死胡同或死巷子里，所以他经常把警车停在那些地方，然后四下观察。在看到他的警车之前，那些司机通常会继续行驶，然后突然刹车（在路面上的非正常刹车）或急忙倒车（在路面上的非正常倒车）。'这是两种异常行为。'他表示，'然后我就会跟上他们的车。'"

拦下可疑车辆进行检查时，新一代警察必须留心查找最不引人注意的线索。[6]运毒人经常在车里放置空气清新剂，特别是冷杉味道的清新剂，从而掩盖毒品的气味（这类树木味空气清新剂被称为"罪犯保护林"）。如果车上还有快餐残渣或包装，说明司机行程匆忙，不愿让车辆（和车上的昂贵货物）无人看管。如果毒品或枪支藏在暗格内，则后座上可能有打开暗格的工具。仪表盘上显示汽车行驶里程是多少？按照车型发布年份计算，里程数是否异常高？旧车上是否有新轮胎？车辆点火开关上有一串钥匙（属于正常情况）还是只有一把（说明车辆似乎只能由这名司机使用）？按照司机所说，如果是短途旅行，那么行李是不是太多了？如果是长途旅行，那么行李是不是太少了？拦车调查的警察需尽可能地拖延盘问时间以寻找线索。你从哪里来？你要去哪里？芝加哥？你有家人在那里吗？具体在哪个地方？他在努力寻找过错，捕捉紧张神色，同时判断司机的回答是否离谱及是否与他观察到的细节一致，然后决定是否采取下一步行动——搜车。

请记住，绝大多数司机的车内都会有食品或空气清新剂，也可能出现里程数过高，旧车上安新轮胎，行李过多或过少的情况，但这并不表示他们携带了枪支或毒品。但警察如果想通过"大海捞针"的方法找到犯罪嫌疑人，就必须跳出常规思维模式，不能总以为世界上大多数人都拥有诚实的品质。

那么，如何评价布莱恩·恩西尼亚呢？他是一名打破“默认真实”常规思维的警察。以下是从布莱恩·恩西尼亚正常工作日中随机选择的一天：2014年9月11日。[7]

下午3:52 轮班开始。他拦下了一名卡车司机，并给他开了罚单，理由是挂车上没有规定的反光条。

下午4:20 他拦下了一名女司机，因为车牌安置不当。

下午4:39 他拦下了另一名女司机，因为车牌违规。

下午4:54 他发现了一名车辆登记已过期的司机，他将司机拦下，然后指出车辆登记过期的问题。

下午5:12 他拦下了一名女司机，因为女司机开车时发生了轻微超速违规（即超出限速10%以内）。

下午5:58 他拦下一名司机，因为该司机开车时发生了重大超速违规。

晚上6:14 他拦下了一名车辆登记过期的男司机，并给他开了3张罚单，问题包括驾驶证违规和车内有打开的酒精容器。

晚上8:29 他拦下了一名男司机，因为“没有标志灯/标志灯有问题”及“没有示廓灯/示廓灯有问题”。

接着，10分钟后，他拦下了一名女司机，因为她违规开大灯。在后来的半小时内，他又开了两张轻微超速罚单。晚上10点，他因为一名司机有“安全带问题”而将其拦下。换班前，他又因为一名司机违规开大灯而拦下了该司机。

在恩西尼亚那天拦下的车中，只有一起重大违规——5:58时拦下了一名严重超速的司机（即超出限速10%）。任何警察都会这么做。但恩西尼亚那天所做的其他许多工作都属于现代化主动式出警范畴。在寻找其他线索时，他让反光条违规的卡车司机或“没有示廓灯/示廓灯有问题”的另一名司机靠边停车的目的——正如雷姆斯伯格所说的——应该是在有意识地寻找线索，而不是只开罚单了事。

为了让主动执行公务的巡警免受偏见或种族歧视指控，雷姆斯伯格给他们提出的一个重要建议是：他们应谨慎地拦下每一个有问题的司机。如果他们一般用琐碎、捏造的理由让司机靠边停车，则应始终保持这种工作方式。“如果因为种族歧视或借口拦车被指控，他们则可以把工作日志提交到法庭，表明以‘个人主张’理由让司机靠边停车是惯常工作的一部分。”雷姆斯伯格写道，“而不是在被告人案件中那样轻易地被说成是明显例外。”[8]

恩西尼亚正是这么做的。他日复一日地执勤，就像2014年9月11日那天一样。他让司机靠边停车的原因包括挡泥板违规、没系安全带、跨车道行使、违反车灯规定等。他经常像“打地鼠”游戏里面的地鼠那样跳进跳出自己的警车。工作不到一年，他就开了1557张罚单。他在拦下桑德拉·布兰德之前的26分钟里，还拦下过另外3个人。

恩西尼亚在7月10日下午拦下了桑德拉·布兰德。得克萨斯州公安局监察署事后调查时，恩西尼亚给出的证词是，他看到布兰德把车开出普雷里维尤农工大学时打出了停车标志，这引起了他的好奇。不过那时他不能让她停车，因为车还在学校区域内。当她把车开到1098号公路上时，他一直在后面跟着她。他发现，她的车牌是伊利诺伊州车牌，这又引起了他的好奇——另一个州的人来得克萨斯州东部做什么？

恩西尼亚在做证时陈述道："我要检查车辆的情况，比如厂商、车型等信息，以及车辆是否有牌照等其他任何情况。"他在找借口拦下她的车。"你过去也用这么快的速度追赶车辆吗，就为了检查车辆状况？"审讯官克利夫·伦弗罗问恩西尼亚。"是的，长官。"[9]恩西尼亚回答。对他来说，这是惯常做法。

布兰德在后视镜里看到恩西尼亚的警车从后面飞快驶来，她便向旁边变道给他让路，但她没有打转向灯。没错！这就是恩西尼亚拦车的理由：得克萨斯州交通法规第545.104节第（a）部分第C款第7项规定："驾驶员应使用第545.106节规定的信号灯表明调头、变道，以及从停车位置启动的意图。"[10][如果布兰德在变道前的最后一刻打了转向灯，那么恩西尼亚还有一个理由，即第545.104节第（b）部分规定："车辆右转或左转前，驾驶员应在转向前打开信号灯持续行驶至少100英尺。"他本就可以以布兰德没有打信号灯或信号灯打开时间不足为由拦下她的车。][11]

恩西尼亚下车后，从副驾驶座一侧慢慢走近布兰德的现代牌汽车。他略微倾斜身体，想要看看车上有什么特别的东西。他正在进行目视检查：有什么不对劲吗？车内有快餐包装盒吗？后视镜上挂着树木味空气清新剂吗？后座上有工具吗？是否只有一把钥匙挂在钥匙圈上呢？布兰德刚从芝加哥开车到得克萨斯州不久，她的车内当然有食品包装盒。正常情况下，我们大多数人从车窗看到这一切时都不会有什么疑问，但布莱恩·恩西尼亚是新一代警察。而且我们坚决认为，警察长和警察最好坚持怀疑，不能放过任何蛛丝马迹。恩西尼亚靠在车窗上，向布兰德说明他拦下她的原因，而且——很快——布兰德就引起了他的怀疑。

3

伦弗罗：嗯。在你要求布兰德出示驾驶证后，你又问她去哪里，她的回答是："那不重要。"你在报告中是这么写的："从她的举止来看，我觉得她有点儿不对劲。"

恩西尼亚出庭做证时，州调查员克利夫·伦弗罗对他的证词提出了疑问。

伦弗罗：麻烦你解释一下你觉得哪里不对劲。

恩西尼亚：……她冒犯性的肢体语言和举止，看起来是不服的样子。

布莱恩·恩西尼亚相信举止"透明"理论，即人的举止可以充分反映他们的情绪和性格。这是我们互相传授的经验。更确切地说，培训时，我们都是这么教警察的。例如，全球最有影响力的执法培训内容被称为里德技术。美国2/3的州警察局都在使用这种技术，更不用说联邦调查局和世界各地的其他执法机构了。里德技术的直接依据便是举止"透明"理论，这种技术教授警察在与陌生人打交道时，如何通过陌生人的举止来判断其是否有罪。

例如，以下是里德技术培训手册中关于眼神交流的内容。

在西方文化中，对视（持续的眼神接触）代表开放、坦率和信任。狡猾的嫌疑人通常不会与调查员直接对视，他们在回答问题时，一般会低头看地板或抬头看天花板，好像在乞求神的指引……

另外，无辜的嫌疑人在外观或行为方面不会有防御性，能够轻松地与调查员对视。[12]

堪萨斯城实验后，雷姆斯伯格编写的教科书《犯罪预防巡逻战术》指导了实施交通拦截的警察根据对嫌疑人初步观察的结果进行"隐蔽式审讯"。

当你默默地分析他们的故事、他们的言行举止及暗示撒谎的肢体语言时，你会试图让他们相信你对他们一点儿也不怀疑……在他们意识到你其实是在评估他们本人、他们的车辆及过境的原因前，如果可以拖延时间，他们就更有可能在不知不觉中给你提供定罪证据。[13]

恩西尼亚就是这么做的。他注意到布兰德的两只脚一直在抖动，而且在来回移动。于是，他开始深入“盘问”。他问她在得克萨斯州待了多长时间，她回答：“昨天就到这里了。”他隐约觉得事情不简单，她的车子的牌照是伊利诺伊州车牌，那她来得克萨斯州做什么？

伦弗罗：你当时是出于安全考虑吗？

恩西尼亚：我知道不对劲，但不知道哪里不对劲。我不知道她是不是正在犯罪，还是已经犯罪了。我就是有一种不祥的预感。

他回到警车上检查她的驾驶证和车辆登记情况，当他抬头通过布兰德的车后窗观察她时，他说他看到她“有许多鬼鬼祟祟的动作，包括从视线中消失了一段时间”。这是至关重要的一点，它解释了视频中令人费解的事实：为什么恩西尼亚第一次是从副驾驶座一侧走近布兰德的汽车，而第二次却是从驾驶座一侧靠近的呢？因为他开始担心了。正如他在报告中所写的：“警察安全培训让我知道，如果我站在车辆的副驾驶座一侧，不法分子要朝我开枪就会容易许多。”

伦弗罗：那么，请你解释一下，为什么你的想法会发生改变呢？你一开始以为这是一次常规的交通拦截检查，只是在你看来，当事人不配合或很生气。但后来你为什么会联想到警察安全训练，促使你从驾驶座一侧靠近她的车？

恩西尼亚：好的。因为当我还在警车内的时候，我看到她的身体右倾了很多次，然后又坐正，她还一度从我的视线中消失了。

他立即想道：她是在伸手拿武器吗？于是他开始谨慎靠近。

恩西尼亚：她的车窗是透明玻璃的，所以我可以看到她的手里是不是有东西，她有没有转过身去。这也是我选择从驾驶座一侧靠近的原因……

恩西尼亚认为，布兰德的举止和神态符合潜在危险犯罪嫌疑人的特征：暴躁、焦虑、易怒，对抗情绪明显，情绪反复无常。他觉得她可能在藏东西。

在理想状况下，这是一种危险的错误思维。很多时候，人是不“透明”的。但在什么时候有这种思维最危险呢？当我们观察的人的外表与他们真实的自己“不匹配”的时候，当他们的表现与我们的预期不符的时候。阿曼达·诺克斯就是一个外在表现与真实的自己“不匹配”的实例：在案发现场，当她穿上防护靴时，她会扭着屁股说：“哈哈。”伯尼·麦道夫也是个外表与真实的自己“不匹配”的人，他其实是一个道貌岸然的反社会分子。

那么桑德拉·布兰德呢？她也“不匹配”：她与恩西尼亚对视时，看起来像个犯罪嫌疑人，但她不是犯罪嫌疑人，她只是单纯地感到焦虑不安。她去世后，调查结果显示，她生前与警察发生过10次冲突，其中5次是在交通拦截时发生的，她也因此上缴了近8000美元的罚款。案发一年前，她流过产，之后曾试图自杀；她手臂上布满割痕。去得克萨斯州几个月之前，她曾在每周的“桑迪谈话”视频中谈到自己的烦恼：

我很抱歉。对不起，我的国王和王后们，我有两个星期没有发帖了。但我要对你们说实话，我现在遇到了一些问题，你们当中的一些人可能也和我一样……我就是有点儿抑郁，还有创伤后应激障碍的症状。几周来，我感到“压力山大”……[14]

由此可知，布兰德有医疗和精神病史，但陷入困境的她还是在努力振作。于是她搬到了新的地方，开始新的工作。但就在她开启人生新篇章之时，她被一名警官拦下了——过去痛苦不堪的生活场景突然在眼前一幕幕浮现。为什么？就因为警车在后面赶上来时，她变道没有打转向灯吗？她对新生活的向往本就不堪一击，突然之间，她又对新生活产生了怀疑。在牢房自杀前的3天里，桑德拉·布兰德心烦意乱，经常哭泣，不停地打电话。她的情况很危险。

但恩西尼亚还是固执地坚信举止“透明”理论，把她的情绪起伏和暴躁反抗视为犯罪的迹象。

伦弗罗问到了关键之处——恩西尼亚要求布兰德掐灭香烟时，他为什么不这么说：“嘿，你的烟灰都落到我身上啦？”

恩西尼亚：我只是想让她把烟灭了，以防她将烟朝我扔过来，或只是扔掉。

伦弗罗问他，如果是那样，为什么他当时不立即把逮捕她的原因告诉她。

恩西尼亚：出于自卫考虑，我想先控制住她。

他对她产生了恐惧。对一个手拿香烟、完全无辜的陌生人感到恐惧，这就是不“默认真实”的代价。这也是哈里·马科波洛斯要全副武装地躲在家里，担心美国证券交易委员会的人会闯进他家的原因。

伦弗罗：我之前没有问过这个问题，但现在我要问你。当她对你说“你尽管拖拖看”时，你的回答是：“我正要这么做。”你那么说是什么意思？

恩西尼亚：从她俯身的举动中我可以判断，她下一秒就要跟我动手了。即使不是警察，如果看到有人握紧了拳头，他也能知道那可能

是对方要对自己或另一方造成伤害了。

伦弗罗：你没有立即抓捕她，是有原因的吗?

恩西尼亚：是的，长官。

伦弗罗：为什么?

恩西尼亚：她已经打了我一拳，没有什么可以阻止她再次攻击我，甚至让我变成残废。

另一名调查员插话。

路易斯·桑切斯：你害怕了吗?

恩西尼亚：我的安全不止一次受到了威胁。

然后，

桑切斯：我不想听你害怕的原因。所以这种情况发生后，你心律增快持续了多久，肾上腺素升高了多久？之后在什么时候冷静下来的?

恩西尼亚：大概几个小时后，在我开车回家的途中。

布兰德死后，很多人把恩西尼亚描绘成一个没有同情心的警察，这种特征描述没有抓住要领。没有同情心的人一般对他人的感受漠不关心，但恩西尼亚没有无视布兰德的感受。第一次走近她的车子时，他对她说的其中一句话是：“出什么事了吗？”当他检查完她的驾驶证返回后，他再次询问：“你没事吧？”他当时就发现了她的情绪不平稳，只是他完全误解了她的感受，他以为自己正和一个危险可怕的女人发生冲突。

在这类情况下，《犯罪预防巡逻战术》会指导警察怎么做？“现在很多警察似乎都害怕掌握控制权，不愿意对犯罪嫌疑人严加管束。犯罪嫌疑人可以随意走动，随意站在任何地方，然后警察会努力适应他们的行为。”[15]但恩西尼亚不会让这种事情发生。

恩西尼亚：好了，你现在下车……下车，不然我就会把你拽出来。我给你的命令都是合法的。

布莱恩·恩西尼亚的目的不只是给她开罚单。他是个好奇心很强的人，他了解视觉式搜身和隐蔽式审讯的所有技巧。当情况看起来似乎可能脱离他的控制时，他很坚决地采取了措施。桑德拉·布兰德那天在公路上出了问题，不是因为布莱恩·恩西尼亚没有按照培训要求去做，结果正相反——他真正践行了培训时所学到的理论。

4

2014年8月9日，也就是桑德拉·布兰德在得克萨斯州普雷里维尤牢房自杀的前一年，一名白人警察在密苏里弗格森开枪打死了一个名叫迈克尔·布朗的18岁非裔美国人。他们怀疑布朗是附近一家杂货店抢劫案的犯罪嫌疑人。警察达伦·威尔逊遇到他时，两个人发生了冲突。布朗把手伸进警车驾驶座一侧的车窗，挥拳攻击威尔逊。最后，威尔逊朝布朗开了6枪。之后，抗议示威活动持续了17天。检察署拒绝起诉威尔逊。

弗格森案是美国人生活中的一段特殊插曲，警察当时的行为突然成了人们关注的焦点。那次事件本应该引起执法部门的警惕。美国司法部几乎立即派出了一组调查员前往弗格森，6个月后，他们发布的调查报告令人震惊。[16]用美国司法部领导层一位名叫芝勒格·贝恩斯的律师的话说，让他震惊的是，弗格森人民之所以愤怒不仅仅是因为布朗死了——甚至不仅仅是因为布朗这个人，而是因为弗格森市多年来

早已引起人们不满的出警方式。弗格森警察局完全是在模仿堪萨斯城的警务工作方式，在这里，执法部门一心想要找到各种借口拦车进行检查。

贝恩斯回忆说："这种做法让人非常不安。"

一名警察透露："这都是上级要求的。"另一名警察也说："没错，他们每个月都会提名优秀警察，然后我们的上司就会把这些警察的名单贴在墙上，公布这些人在那个月开了多少张罚单。"我们也都理解，他们的目标就是多开罚单。

整个弗格森警察局有很多像布莱恩·恩西尼亚这样的人。贝恩斯继续说：

他们知道，他们的工作就是开罚单，逮捕那些没有缴纳罚款和相关费用的人，而这些就是对他们工作表现的考核。

贝恩斯还讲述了一起最让他震惊的事件。有一个年轻的黑人小伙子在一个操场上打篮球，打完后，他坐在车里乘凉。这时候来了一辆警车，一名警察从驾驶座一侧走到他的车窗旁边，要求他出示身份证，指控他是猥亵儿童者。

我觉得（那名警察）话里的意思大致是："这里有几个孩子，而你刚好在公园，你在这里干什么？你有恋童癖吧？"……然后，那名警察命令他下车，他的反应是："嘿，我什么也没做。我的意思是，我有宪法规定的合法公民权。我只是打了篮球，然后坐在车里休息。"

那名警察后来拿枪对着他，威胁他下车。最后，那名警察给他开了8张罚单，理由包括：没有驾驶证，驾驶证被吊销，没系安全带，坐在自己停在公园内的车里，等等。他设法提出了对这个黑人男子的2起指控。

这个黑人甚至因为“虚报身份”吃了一张罚单。因为他的名字是“迈克尔”（Michael），但他报给警察的名字是口语中常用的“迈克”（Mike）。

就这么一会儿工夫，他被迫承受了大量指控。那名警察依据《弗格森市政法》给他安上了8项罪名，他试图进行抗辩。最后，他当场被捕了，后来他还失去了作为联邦政府承包商的工作。那次逮捕彻底改变了他的人生。

迈克被捕与桑德拉·布兰德的经历难道不是如出一辙吗？警察找各种借口调查普通市民，以“大海捞针”的方式寻找犯罪嫌疑人[17]，结果导致许多无辜的人被无端怀疑，警局和社区之间的信任也慢慢消失殆尽，这是弗格森街道上许多人加入抗议队伍的原因：一年又一年，不计其数的警察把打篮球的人当成恋童癖者。[18]

难道只有密苏里州弗格森或得克萨斯州普雷里维尤发生过这类事件吗？当然不是。回想一下北卡罗来纳州公路巡逻队交通拦截次数激增的现象：在7年之内，拦截次数从40万增加到80万。[19]在那段时间里，北卡罗来纳州的司机突然更频繁地闯红灯，更频繁地酒驾，更频繁地超速行驶，是不是也是基于这个原因呢？当然不是。那是因为州警察局改变了策略。除了“大海捞针”式的搜查，他们开始采取其他行动。他们告诫警察，执勤时应杜绝“默认真实”的自然倾向，时刻联想到最坏的情况：刚经历求职面试的年轻女性可能会携带武器，会做出危险举动；街头运动后休息的年轻男性可能有恋童癖。

在400000次搜查中，北卡罗来纳州公路巡逻队有几次发现了违禁枪支或毒品呢？只有17次。为了找到那17个坏家伙，真的值得污蔑399983个像迈克和桑德拉这样的人吗？

当拉里·谢尔曼设计堪萨斯城枪支实验时，他很清楚这个问题。“医生不可能直接剖开患者的身体，看他们的胆囊是否有问题。”谢尔曼说，“在实施任何危险步骤之前，需要医生首先进行大量诊断。拦截和搜查就是一种危险步骤，它可能让市民对警察产生敌意。”在谢尔曼看来，医学上的希波克拉底誓词[20]——“首先，不要伤害”——同样适用于执法部门。“我刚给自己买了一座希波克拉底的大理石半身像，我希望自己每天看到它就可以提醒自己，警务工作应尽量减轻危害。”他继续说道，“我们必须领会，警察所做的一切会多多少少侵犯他人的自由。因此，警务工作并不是将警察部署在犯罪高发地点就万事大吉，还要考虑将出警时对公民人身自由造成的侵犯控制在合理水平——一点儿也不能超量。”

这也是参与谢尔曼堪萨斯城实验的警察必须接受特殊训练的原因。谢尔曼说：“我们都知道，预防性出警可能让警察陷入诉讼风波，我反复强调过这一点。”[21]更关键的是，这也是堪萨斯城枪支实验仅限于第144区的原因——那里是犯罪高发地点。谢尔曼说：“我们一直在很努力地确定犯罪高发地点。”于是，他在堪萨斯城最糟糕的社区采取了进一步的行动，运用他和韦斯伯德在明尼阿波利斯实施的深入分析法确定犯罪嫌疑人活动最集中的具体街段，然后要求巡警把精力集中在这些地方。谢尔曼永远不会在目标地带之外的社区安排警察大肆搜查枪支。

在第144区，甚至也存在“迈克和桑德拉式误解”。如果在普通社区内大肆进行谢尔曼要求的警务搜查，可能会引起不少麻烦。但是，将堪萨斯城枪支实验区域限定在治安最糟糕社区的最糟糕街区之内，可以缩小“大海捞针”式搜查范围。这既能严厉打击犯罪活动，又能尽量避免侵扰无辜市民。另外，对于在占全城面积3%或4%的犯罪活动泛滥的街区——这里每年会拨出100次甚至200次报警电话——生活的人们来说，耦合效应表明，他们的想法也会不同。

“如果在犯罪高发区部署警力，那里的居民会如何反应呢？其实就是让警察在目标社区内的100条或1000条街道中选择10条犯罪高发街道，把时间花在这些街道上，警力就是这么部署的。”韦斯伯德说，“这样做的话，这个街区内的居民很有可能会说‘侵扰就侵扰吧，毕竟比过后挨枪子儿要好’。”

关于布莱恩·恩西尼亚的第一个问题是：他做对了吗？但第二个问题同样重要：他选对地方了吗？

5

桑德拉·布兰德被拦下时所在的得克萨斯州普雷里维尤有时被称为休斯敦的“外区”，就像郊区一样，但它其实不是。休斯敦离这里有50英里。普雷里维尤是一个小镇：只有几千人口，短短的街道两旁稀疏地分布着牧场和房屋。

普雷里维尤农工大学位于小镇主街道——FM1098号公路——的尽头，FM1098号公路延伸到大学校园后拐弯继续向前，与校园西侧接壤。如果沿着这条环绕校园的道路行驶，就会看到左边有一座小小的圣公会教堂，右边是大学的橄榄球场。公路继续延伸穿过大片的草场，草场上偶尔有三三两两的马匹或奶牛。普雷里维尤所在的沃勒县居民主要是共和党人，大部分是中产阶级和工人阶级的白人。

伦弗罗：好，说说那个区域的情况吧，那里是犯罪高发区吗？

恩西尼亚：FM1098号公路的那一段是犯罪和毒品活动的高发区。它是——根据我对那个地区的了解——在类似情况下，根据我的观察，我查缴过毒品和枪支，遇到过不法分子。

然后恩西尼亚继续告诉伦弗罗，他在那个地方执行过多次逮捕，“被通缉的犯罪嫌疑人、可疑毒贩和违法持有枪械的不法分子，几

乎都是我在那附近抓获的”。

但恩西尼亚的执勤记录里却没有相关记录。从2014年10月1日到桑德拉·布兰德事件发生的2015年7月10日，他在那条一英里长的公路上拦下过27名司机，开了6张超速罚单。这些都是强制停车：我们认为，任何警惕的警察都会这么做的，即使是在堪萨斯城实验之前。但在其他大多数情况下，恩西尼亚只是在为搜罗罪证而进行调查。2015年3月，他记录过一个黑人男性“在单行道上违规驾驶”。他曾以违反《联邦机动车安全标准》第571.108条——关于转向灯、车牌照明和刹车灯的联邦车辆安全法规——为由拦下5名司机。记录显示，其中两起最严重的违规行为是酒驾。但不要忘了，这是大学校园旁边的道路。

事实就是这样。小镇上的FM1098公路并不是“犯罪高发、毒品泛滥的区域”。[22]3英里之外的劳里巷——一个半英里长的活动房屋区——只能勉强算是一个有点儿像犯罪高发区的地方。

“为什么要在没有犯罪记录的地方拦下司机？”韦斯伯德问，“我觉得这么做不合理。”

谢尔曼同样感到惊恐，他说：“在那个时间、那个地点以变道违规拦下桑德拉·布兰德是没有道理的。”据谢尔曼所说，即使在堪萨斯城枪支实验期间，在治安状况比普雷里维尤糟糕100倍的街区内，派出的特殊警察也只在晚上进行拦车检查。因为夜晚是一天当中犯罪率最高的时间，适合投入大量警力调查犯罪活动。桑德拉·布兰德却是在下午的中间时段被拦在路边的。

布莱恩·恩西尼亚可能故意夸大了这段道路的危险性，旨在说明他对桑德拉·布兰德的处置没有失当。不过，他似乎从未想到，犯罪活动其实与特定地点紧密相关。文学理论家、桥梁工程师和警察局局长都想不到耦合效应，巡警又怎么能想到呢？

正因如此，布莱恩·恩西尼亚去了他不该去的执勤地点，拦截了他不该拦截的人，得出了他不该得出的结论。桑德拉·布兰德之死正是社会对陌生人效应缺乏了解的结果。

6

本书要解决如何了解陌生人这个难题。要了解陌生人，除了和他们对话，我们别无选择，尤其在现代这个几乎已没有国界的星球上。从前的村落生活已经一去不复返了。警察不得不拦下不认识的人；情报人员不得不应对欺骗和不确定因素；年轻人明确表示要参加聚会结交陌生人，因为他们可能会借此遇到令人兴奋的浪漫爱情。然而，在这些必要的任务面前，我们却笨手笨脚，以为不需要任何代价或牺牲就能把陌生人变成我们熟悉或了解的人，但其实我们不能。那我们应该怎么做呢?

我们可以不要再因为会“默认真实”而相互惩罚。如果你的孩子被一个陌生人虐待——即使你在现场，这并不意味着你是一名不合格的家长；如果你是大学校长，当你收到一份关于你的一名员工的模糊报告时，你不会贸然做出最坏的打算，这并不意味着你就是一名罪犯。把别人往好处想是构建现代社会的必要品质。如果我们的信任本性被侵犯，那将是一场悲剧，但是另一种选择——为了预防掠夺和欺骗而放弃信任——其实更糟。

我们还应该承认自己辨别陌生人的能力有限。审问KSM时，主要有两种主张：詹姆斯·米切尔和他的同事布鲁斯·杰森一心想要KSM开口交代罪行；而查尔斯·摩根担心的是强迫犯人供述的代价——如果强迫囚犯招供会破坏他们的记忆，他们的口供因此变得不可靠该怎么办？摩根较为温和的预期值得我们学习。中情局没有完美的机制来揭露其内部的间谍，投资者也没有完美的机制来发现阴谋家和骗子，我们其他人也没有完美的机制来洞察陌生人的内心世界。我们需要做的

是克制和谦虚。我们可以在桥梁上设置障碍，让一时的冲动更难变成永久的遗憾；我们可以告诉年轻人，在联谊会上发生的那种不计后果的饮酒行为，让解读他人的任务变得几乎不可能。确实有一些线索是可以帮助你理解陌生人的，但你在利用它们时需要小心谨慎。

我在本书的开头说过，我不想把桑德拉·布兰德的死赶快忘掉，去忙别的事情。现在，我已经数不清将她与布莱恩·恩西尼亚争执的录像看过多少遍了——每看一次我就对这个案子的“解决”方式更生气。案件被轻描淡写成了一个坏警察和一个愤怒的年轻黑人女司机的冲突，但事实并非如此简单。那天在得克萨斯州普雷里维尤FM1098号公路上发生的一切其实是一个集体过失：有人写了一本训练手册，愚蠢地鼓励布莱恩·恩西尼亚去怀疑每一个人，他把这个立场牢牢地记在了心里；得克萨斯州公路巡逻队的某位领导误解了堪萨斯城实验，以为让恩西尼亚和他的同事在低犯罪率社区实施交通拦截搜查是个好主意；在恩西尼亚的周围，每个人都会依照这样的假设行事——拦车检查得克萨斯州街道上的司机时，可以根据他们的声调、有无烦躁的动作和快餐包装纸来对他们进行辨别，将他们分类。这些想法的背后都是一些假设，我们有太多人轻信了这些假设，很少有人去费心重新思考。

伦弗罗：好吧。如果布兰德是个白人，同样的事情还会发生吗?

做证快结束时，恩西尼亚和审问官还在徒劳地努力，想弄清那天到底发生了什么。

恩西尼亚：这与肤色无关……我们拦下车辆和司机来看有没有违规行为，这与种族和性别毫无关系，我们拦车是为了检查有没有违规行为。

“我们拦车是为了检查有没有违规行为”可能是整个事件过程中最诚实的一句话。但伦弗罗没有继续深入地问，“你们为什么要拦车检查有没有违规行为”，而是继续犯错误。

伦弗罗：如果你问情绪激动的人“你还好吗”，你觉得他们会怎么反应？她回答你之后，你又说：“你说完了吗？”我的意思是，你这样说的话，谈话会融洽吗?

伦弗罗语气坚定却善解人意，就像一位父亲责备一个不懂餐桌礼仪的小孩子。他们两人已心照不宣地把桑德拉·布兰德的悲剧性死亡定性为警民冲突失控的后果，而现在，伦弗罗在批评恩西尼亚的“餐桌礼仪”。

恩西尼亚：我从来没想对任何人无礼，也没想无视她的回答，我只是简单地问她“说完了吗”。我想确定她说完了一切想说的，那样的话我就可以继续完成自己的工作，看看她是不是真的有问题。

伦弗罗：公平地说，她可能会认为这是讽刺吗?

恩西尼亚：有可能，但那不是我的本意。

所以，那是她的错，是吗？显然，布兰德误解了他的本意。与陌生人交往时，我们所犯的错误有其背后的原因。如果你对这些错误思想或观念视而不见，对我们围绕这些观念所构建的习俗和做法视而不见，那么你所剩下的就只有个人的成见了：“登山客”太轻信别人；格雷厄姆·斯巴涅尔太粗心大意；阿曼达·诺克斯有些阴险；西尔维娅·普拉斯注定早逝。还有，桑德拉·布兰德——在你对FM1098号公路上那起致命的交通拦截进行了冗长的剖析之后——不知怎么就成了故事中的坏人。

伦弗罗：当时你有没有回想起培训时学到的内容，认为你拦下的这个人可能只是不喜欢警察？你这样想过吗?

恩西尼亚：想过……可能是这样，她可能不喜欢警察。

由此可见，因为不知道如何与陌生人交谈，在了解他们的过程中，如果出了错，我们往往会怎么做呢？我们会归咎于对方。

---

[1] Nick Wing and Matt Ferner, “Here’s What Cops and Their Supporters Are Saying about the Sandra Bland Arrest Video,”HuffPost, 2015 年 7 月 22 日 ， https://www.huffingtonpost.com/entry/cops-sandra-bland-video_us_55afd6d3e4b07af29d57291d。

[2] Texas Department of Public Safety General Manual, Chapter 5, Section 05.17.00, https://www.documentcloud.org/ documents/3146604DPSGeneralManual.html.

[3] DHS Press Office,“DHS Releases 2014 Travel and Trade Statistics,”https://www.dhs.gov/news/2015/01/23/dhs-releases-2014-travel-and-trade-statistics，访问时间：2019年3月。

[4] Charles Remsberg, Tactics for Criminal Patrol: Vehicle Stops, Drug Discovery, and Officer Survival(Northbrook, Ill.: Calibre Press, 1995), pp.27, 50, 68.

[5] Heien v.North Carolina, 135 S.Ct.534 (2014),https://www.leagle.com/decision/insco20141215960.

[6] Gary Webb, “DWB: Driving While Black,” Esquire 131, issue 4 (April 1999): 118—127。韦伯的文章率先记录了堪萨斯城警务手段的日益普及。这种警务手段十分有效，但也让人不寒而栗。有一次，他与一位名叫沃格尔的佛罗里达警官坐下交谈。沃格尔是主动式搜查的极力倡导者，他一直认为自己有第六感，能够发现潜在罪犯，并引以为豪。韦伯写道：沃格尔说过，“其他外表特征包括耳环、鼻环、眼睑环等饰品，都是犯罪分子的共同点，还有文身”，特别是与“大麻叶”图案类似的文身；车尾贴可以让他了解司机的性情；“空车返回标志极有可能暗示这类车辆藏有毒品”。

让我休息一下。

[7] Los Angeles Times Staff, “Citations by Trooper Brian Encinia,” Los Angeles Times, 2015年8月9日，http://spreadsheets.latimes.com/citations-trooper-brianencinia/。

[8] Charles Remsberg, Tactics for Criminal Patrol: Vehicle Stops, Drug Discovery, and Officer Surviva (Northbrook, Ill.: Calibre Press, 1995), p.70.

[9] （以及恩西尼亚和伦弗罗之间的问答内容均引自）克利夫·伦弗罗（得克萨斯州公共安全部中尉）的访谈，2015年10月8日。音频由奥斯汀KXAN-TV取得https://www.kxan.com/news/investigations/trooper-fired-for-sandrabland-arrest-my-safety-was-in-jeopardy/1052813612，访问时间：2019年4月。

[10] Texas Transportation Code, Title7: Vehicles and Traffic, Subtitle C: Rules of the Road, Chapter 545: Operation and Movement of Vehicles, Sections 104, 105,p.16, https://statutes.capitol.texas.gov/?link=TN.

[11] 当然，这也是布兰德如此恼火的原因。“我不知道你为什么要给我开罚单。我只是在给你让路。你一直加速跟在我后面，所以我就开到了旁边的车道上，结果你却把我拦了下来。”她说。话中之意：一辆警车跟在她后面一直加速，于是她给警车让路，一般的司机都会这么做。但问题是，迫使她变道的那名警察竟然以违规变道为由给她开了一张罚单。是恩西尼亚本人导致她做出违规行为。

[12] John E.Reid et al., Essentials of the Reid Technique: Criminal Investigation and Confessions (Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett Publishers, 2005), p.98.

《里德手册》主要介绍如何测谎，如何断定谎言，即荒谬的话。例如，里德“系统”教导审讯者必须警惕非言语暗示，因为这类暗示可以“放大”嫌疑人所说的话。非言语暗示指姿态、手势等。正如手册第93页所述，“因此，俗话常说‘行动胜过语言’，‘如果你说的是实话，那你就看着我的眼睛’”。

综合反驳这一主张的所有科学著作，可能会得出意想不到的结论。由托莱多大学犯罪学家理查德·约翰逊提出的批判意见是我最赞成的批判意见之一[关于约翰逊的研究，参见“Race and Police Reliance on Suspicious Non-Verbal Cues,”Policing: An International Journal of Police Strategies and Management 30, no.2(June 2007): 277—290.]。

约翰逊回看了许多集以往播出的每集时长半小时的电视纪实节目《警察》。你现在可能还记得这档节目：从1989年开始，至今仍在播出，已成为播出时间最久的美国电视节目之一。摄制组跟在警察后面拍摄，以纪实形式记录当天发生的一切，不添加任何言语叙述（奇怪的是，《警察》竟然有很高的人气，尽管观众容易忘记这档纪实节目也是经过大量剪辑的，而且警察似乎也没有那么忙）。约翰逊看了480集以往播出的《警察》。他在一直剪辑警察与公民之间的互动视频，在他剪辑的视频片段中，公民的腰部以上要出现在镜头内至少60秒。他找了452个这样的视频片段，然后根据节目中提供的信息将这些视频片段分为“无辜”和“可疑”两类。这个怀里抱着孩子的母亲家里刚刚被盗？这个一见到警察就逃跑的少年真的偷了那个女士的珠宝？然后，他又按种族将所有剪辑视频分为白人、黑人和西班牙裔三类。

需指出的是，关于所谓的举止暗示，相关研究并不多。但约翰逊的研究比较特殊，因为它不是在大学心理实验室进行的，而是源自真实生活。

我们首先说一说眼神交流（对视）。许多警察都认为这是最重要的举止暗示。执法部门最广泛采用的《里德手册》明确指出：撒谎的人通常会移开目光，而诚实的嫌疑人则不会惧怕持续对视。

那么，约翰逊通过《警察》中的实际互动验证这个思路时发现了什么呢？无辜的人比犯罪的人更有可能与警察对视吗?

约翰逊记录了视频片段内每分钟眼神交流的总秒数。

与涉嫌犯罪的黑人相比，完全无辜的黑人实际上更不可能与警察对视。再来看看白人的结果。

首先需注意的是，整体看来，《警察》中的高加索人与警察对视的可能性远远超过黑人。事实上，在4个分组中，涉嫌犯罪的白人通常最有可能与警察对视。如果将眼神对视作为

判断某人清白的线索，那么黑人就会比白人可疑。更糟糕的是，你可能最容易怀疑完全无辜的非洲裔美国人。

接着说一说面部表情。根据里德审讯法，面部表情可以有效地暗示嫌疑人的内心状态。我被发现了吗？我会被发现吗？正如手册所述：

“实际表情变化可能暗示嫌疑人在撒谎，没有表情变化则可能说明嫌疑人说的是实话”（Reid et al., Essentials of the Reid Technique, p.99）。

大部分警察认为，有罪或有逃避意向的人经常面带笑容。警察调查结果显示，执法人员经常把“频繁微笑”理解为情况不对劲的征兆。这和纸牌游戏中的“表情会说话”类似。约翰逊也对《警察》中的视频片段进行了微笑分析。这次的数据包括对西班牙裔美国人的研究。

这再一次证明，许多警察依靠的经验法则与研究结果正好相反。最常面带笑容的是无辜的非洲裔美国人。笑得最少的人是西班牙裔嫌疑人。从图表中得出的唯一合理结论是，在《警察》中，黑人最常面带笑容，白人笑得较少，西班牙裔的最不常微笑。

我们再来看另一个特征：说话断断续续。如果有人试图为自己辩解，语气紧张，总是断断续续的，我们就会把这种表现视为逃避或说谎的迹象。没错吧？那么，对《警察》的研究数据又得出了什么结论呢？

非洲裔嫌疑人说话流畅，无辜的西班牙裔人经常紧张地吞吞吐吐。如果你按照《里德手册》中的要求行动，那么你将不会放过无辜的西班牙裔人，而被有罪的非洲裔美国人愚弄。

这是否意味着我们只是需要一套更有效、更具体的警察判别守则——提防说话流畅的黑人，不笑的白人都是图谋不轨的家伙。不是这样的！鉴于约翰发现的极大差异性，这么做也是不可行的。

例如，可以看一看这些反应的研究结果范围。无辜的非洲裔美国人通常会与警察对视持续7～49.41秒。有些无辜的黑人几乎从不与警察对视，有些则对视很长时间。无辜黑人的微笑频率是0～13.34次。有些无辜的黑人经常面露微笑——平均每分钟笑13.34次。但也有一些无辜的黑人从来不笑。无辜白种人的“言语错乱”频率是0.64～9.68次。有些白人会像紧张的青少年一样吞吞吐吐，有些则像温斯顿·丘吉尔一般口若悬河。我们从中可以得出的唯一结论是：在微笑时机、微笑频率、眼神交流或言语流畅性方面，人们的表现没有规律可循。想要从这类行为中找出某种规律是不可能的。

等一下！我好像遗漏了里德审讯法中的重要线索之一：手部动作！

在回答问题时，被调查人的双手可能做出以下三种动作中的一种：双手保持静止不动可能暗示被调查人对他的言语回答内容不确信或根本没有说到要点；双手离开身体做出手势，称为“动作暗示”；双手可能与身体的某个部位接触，这种动作被称为适应性行为（Reid et al., p.96）。

手册接着说明了手部动作是否有助于我们判断被调查人的诚实性。里德审讯法假设，手部动作有一定的规律性。事实真是这样吗？以下是约翰逊的手部动作研究数据。第一列是平均时间，第二列和第三列分别是最短时间和最长时间。请看下表：

如果你能看懂这些数字，那说明你比我聪明。

顺便说一下，所有备受追捧的“里德技术”中最不可思议的是，“在口头回答问题的过程中，脚部动作的变化——突然开始或停止抖腿——极有可能暗示被调查人在撒谎。重要姿势变化也包括脚部动作，通常表现为‘在座位上移动’。做出这种动作时，被调查人一般会双脚着

地，身体上移，稍稍离开座位，从而摆出新的姿势。如果被调查人口头回答问题时在座位上立即表现出这类明显的姿势变化，则极有可能说明这个人在撒谎”（Reid et al., Essentials of the Reid Technique, p.98）。

什么？我碰巧是经常紧张地抖腿的那类人。当我感到兴奋，觉得超级幸运，或喝了太多咖啡而有点儿兴奋时，我就会抖腿。这个动作和我有没有说实话到底有什么关系？

再举一个里德审讯法的弊端。我将引用布莱恩·加里尼极具影响力的一篇执法评论文章[“Police ‘Science’ in the Interrogation Room: SeventyYears of Pseudo-Psychological Interrogation Methods to Obtain Inadmissible Confessions,”Hastings Law Journal 61 (2010): 529.]进行说明。这篇文章主要介绍索尔·卡辛和克里斯蒂娜·方所做的一项研究：[“‘I’m Innocent!’: Effects of Training on Judgments of Truth and Deception in the Interrogation Room,” Law and Human Behavior 23, no.5 (October 1999): 499—516.]。

实质上，卡辛教授和方教授录制的内容是，调查员根据里德审讯法审问一组参与者，以确定他们是否涉嫌模拟犯罪。第二组参与者（其中一些人接受过里德审讯法训练）观看录像，然后：（1）判断每个被调查人是否有罪；（2）是否相信自己对被调查人所做的有罪或无罪判定。结果就像他们预测的那样让人担忧。首先，判断准确可以说是一种侥幸。其次，“针对如何利用口头和非口头暗示所做的训练并不能提高判断准确率”。为了解释为什么这类训练不能提高判断准确率，两位作者指出：“关于这类线索可以有效区分罪犯和被指控犯罪但实际没有犯罪的无辜者的主张，没有可靠的经验基础支撑。”

最后，两位作者的报告指出，第二组参与者过于相信他们对犯罪嫌疑人是否有罪的评估结果。作者的原话是：

我们发现，不管参与者是否接受过里德审讯法训练，无论执行任务前后或过程中是否采取了置信度措施，判断准确性和置信度之间不存在显著相关性。这进一步证明了这个领域的元认知问题是，置信水平与理由（包括基于里德审讯法的理由）数量呈正相关。这是另一种无法预测准确性的因变量，但它却被广泛用作判断依据。“里德审讯法训练在这方面产生了特别不利的影响。具体来说，与没有接受过训练的人相比，接受过训练的人反而更不能准确判断被调查人是否说了实话。不过尽管他们经常判断失误，但他们往往更自信，也更能列出大量做出某个判断的理由。”

每分钟的手势时间

	平均时间（秒）	最短时间（秒）	最长时间（秒）
非洲裔美国人 / 无辜	28.39	00.00	58.46
非洲裔美国人 / 嫌犯	23.98	00.00	56.00
白人 / 无辜	07.89	00.00	58.00
白人 / 嫌犯	17.43	31.00	56.00
西班牙裔 / 无辜	22.14	23.00	57.00
西班牙裔 / 嫌犯	31.41	13.43	53.33
整个样本	23.68	00.00	58.46

---

[13] Charles Remsberg, Tactics for Criminal Patrol: Vehicle Stops, Drug Discovery, and Officer Survival(Northbrook, Ill.: Calibre Press, 1995), p.166.

[14] "Sandy Speaks—March 1, 2015," YouTube，2015年7月24月发布，https://www.youtube.com/watch?v=WJw3_cvrcwE，访问时间：2019年3月22日。

[15] Charles Remsberg, Tactics for Criminal Patrol: Vehicle Stops, Drug Discovery, and Officer Survival(Northbrook, Ill.: Calibre Press, 1995), pp.83—84.

[16] United States Department of Justice Civil Rights Division, "Investigation of the Ferguson Police Department," 2015年3月4日，https://www.justice.gov/sites/default/files/opa/press-releases/attachments/2015/03/04/ferguson_police_department_report.pdf。

[17] 关于"大海捞针"式搜查引起的困局，更多信息如下：大多数国家鼓励中年妇女定期做乳腺造影检查。但乳腺癌其实很少见。在接受乳腺造影检查的女性中，实际患有乳腺癌的只占不到0.5%。因此，确诊乳腺癌也类似"大海捞针"式搜查。

流行病学家乔安·埃尔莫尔近期的研究数据正说明了这一点。她说，想象一下，一组放射科医生对10万名女性进行了乳腺造影检查。按照统计学概率，在这10万名女性中，应该有480例乳腺癌。放射科医生会发现多少例呢？398例。对于像读取乳腺造影检查结果这类艰巨任务来说，这个结果已经相当不错了。

但在做出正确诊断的过程中，放射科医生还可能发现8957例假阳性。这就是"大海捞针"式搜查的工作原理：如果你想在某人的行李中找到并不能经常被发现的枪支，那么你肯定要进行大量搜查。

现在，假设你想更准确地诊断出癌症患者。也许398/480的识别水平还不够高。埃尔莫尔又进行了一次统计，这次是由一组充分接受过训练的放射科医生负责检查。这些医生的警惕性非常强，疑心很重，他们就像医疗领域里的"布莱恩·恩西尼亚"。在本应识别出480例癌症的情况下，他们正确诊断出了422例——比之前多发现了好几十例！但这种多疑性的做法产生了多少例假阳性呢？10947例。另有2000名健康状况良好的女性被误诊为乳腺癌，她们可能因此要接受她们本不需要做的治疗。训练有素的放射科医生更擅长发现肿瘤，不是因为他们的诊断准确性更高，而是因为他们的疑心更重。在他们眼里，所有来检查的人都是癌症患者。

如果你是女性，那么你更愿意让哪组放射科医生读取你的乳腺造影检查结果呢？你是更担心自己患癌的超低概率被忽略，还是更担心被误诊为癌症患者的概率变大许多？这个问题的答案没有对错之分，因为每个人对于健康的态度和风险观念不同。不过，重要的是，这些数据可以让我们知道“大海捞针”式搜查带来的经验教训：寻找罕见的东西总是要付出一定代价的。

[18] 大量证据表明，非洲裔美国人比美国白人更容易遭到交通拦截。也就是说，警察并没有一视同仁地对所有公民进行这类侮辱尊严的不当调查，而是在集中调查已经遭受了其他侮辱的公民群体。（注：Charles R. Epp, Steven Maynard-Moody, and Donald Haider-Markel, How Police Stops Define Race and Citizenship(Chicago: University of Chicago Press,2004).）

[19] 北卡罗来纳州公路巡逻队统计数据：“Open Data Policing: North Carolina”，https://opendatapolicing.com/nc/，访问时间：2019年3月。

[20] 希波克拉底誓词，又称“希波克拉底誓言”，为希腊医生希波克拉底所作。这段誓言总共只有500多个字（按中文译本计），但是产生的影响却非常深远，几乎所有学医的学生入学的第一课就是学习“希波克拉底誓词”，而且要正式宣誓。——编者注

[21] b 在后来与伦敦警察厅合作的项目中，当时警察在努力遏制经常发生在青少年群体中的刀伤致死案件，谢尔曼坚持要求巡警向每个交谈过的人递上名片。“他们有时一晚上会拦下500个人进行调查，”谢尔曼说，“然后向这些人递上名片，并说：‘这上面有我的姓名和警察编号。如果你对我的所作所为有任何疑义或者要投诉我，可以按照上面的信息进行。’”

[22] 下面这张犯罪活动分布地图反映的是巴尔的摩犯罪数据整合公司SpotCrime收集的2013—2017年的沃勒县数据，相关数据由当地警察局提供。



致谢

和所有的书一样，这本书也是团队努力的结果，我很高兴我有最棒的队友。愉快的工作经历让我想起利特尔&布朗出版社的很多人，如出色的编辑阿西亚·马奇尼克，我的拥护者里根·亚瑟，以及所有从一开始就支持我写这本书的人：伊丽莎白·加里加、帕梅拉·马歇尔、艾伦·法洛，以及美国最好的出版社的无数员工。大家的辅助让我想起英国企鹅出版社的海伦·康福德说过的一句最英式的话："有很多第三条轨道！我爱它！"特别感谢埃洛伊丝·林顿。感谢我那不知疲倦的事实核查人卡米尔·巴普蒂斯塔，她回答了我无数个问题。还有我的经纪人蒂娜·贝内特，如果没有她的帮助，我就得在一个没有暖气的阁楼里，在羊皮纸上写作。感谢无数花时间阅读手稿并提供了建议的朋友：亚当·奥尔特、安·班卓夫、塔利·法哈迪安、亨利·菲德尔、玛拉·高卡、艾米丽·亨特、林顿全家、布里特·马林、凯特·摩尔、韦斯利·内夫、凯特·泰勒、莉莉和雅各布·韦斯伯格，以及戴夫·维尔特谢夫特。

我希望我没有忘掉谁。

像往常一样，我要特别感谢我的母亲，是她教我写作要简洁明了。遗憾的是，本书完成之前，我的父亲去世了。他本可以仔细阅读这本书，沉思一段时间，然后说一些深思熟虑或有趣的话，或两者兼而有之。没有了他的贡献，这本书逊色了不少。

注释

本书历时三年写成。在研究过程中，我进行了无数的采访，查阅了许多书和文章，除非另有说明，书中引文均来自我的采访。

以下并不是对书中思想出处的完整描述，只是列出了我认为最重要的原始资料。我肯定有所遗漏，如果读者发现任何疏漏或实例用错现象，请发邮件到lbpublicity.generic@hbgusa.com联系我，我将乐意更正。

部分材料版权声明

作者感谢被允许使用以下受版权保护的材料：

照片：杜兴式微笑和非杜兴式微笑。经保罗·埃克曼博士/保罗·埃克曼集团有限责任公司许可重印。

图："愤怒"，来自Job van der Schalk et al., "Moving Faces, Looking Places: Validation of the Amsterdam Dynamic Facial Expression Set(ADFES),"*Emotion* 11, no. 4 (2011): 912。作者允许转载。

图片："瑞-奥斯特里思复杂图形""感到压力前/感到压力后的实验对象根据回忆绘出的瑞-奥斯特里思复杂图形样本""压力下的实验对象根据回忆绘出的瑞-奥斯特里思复杂图形样本"，来自Charles A. Morgan et al.,"Stress-Induced Deficits in Working Memory and Visuo-Constructive Abilities in Special Operations Soldiers,"*Biological Psychiatry* 60, no. 7 (2006): 722—729。经查尔斯·A. 摩根三世博士和爱思唯尔出版社许可复制。

节选：《边缘》[61.]、《拉撒路夫人》[2]、《生日礼物》[6]摘自泰德·休斯编辑的《西尔维娅·普拉斯诗集》，版权所有©1960，1965，1971，1981，版权归西尔维亚·普拉斯所有；编辑材料版权（1981）归泰德休斯所有。经哈珀·柯林斯出版社许可重印。

节选：安妮·塞克斯顿的《瘾君子》，选自《生死抉择》（Boston:Houghton Mifflin, 1966）。经SLL/斯特林勋爵文学公司许可重印。版权归安妮·塞克斯顿所有。

图：“图10-1 1960—1977年英格兰和威尔士的煤气自杀人数与民用煤气一氧化碳含量之间的关系”“图10-2 1900—1984年英格兰和威尔士及美国的煤气自杀率（每100万人口）”“图10-3 英国25～44岁女性使用民用煤气自杀及其他自杀方法的自杀率”，摘自Ronald V. Clarke and Pat Mayhew, “The British Gas Suicide Story and Its CriminologicalImplications,” *Crime and Justice* 10 (1988): 79—116。经罗纳德·V.克拉克、帕特·梅休和芝加哥大学出版社允许转载。

地图：戴维·韦斯伯德等人绘制的泽西城地图，“Does Crime Just Move Around The Corner? A Controlled Study of Spatial Displacement and Diffusion of Crime Control Benefits,” *Criminology* 44, no. 3 (2006): 549—591。经戴维·韦斯伯德和美国犯罪学学会允许复制。

图书在版编目（CIP）数据

陌生人效应/（加）马尔科姆·格拉德威尔著；朱晓斌译. --北京：中信出版社，2020.6
书名原文：Talking to Strangers: What We Should Know About the People We Don’t Know
ISBN 978-7-5217-1818-8
I. ①陌… II. ①马… ②朱… III. ①心理交往- 通俗读物 IV. ①C912.11-49
中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第058531号

陌生人效应
著者：[加]马尔科姆·格拉德威尔
译者：朱晓斌
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）

字数：268千字
版次：2020年6月第1版
印次：2020年6月第1次印刷
广告经营许可证：京朝工商广字第8087号
书号：ISBN 978–7–5217–1818–8
定价：69.00元
版权所有· 侵权必究

传播学经典理论
揭示流行现象背后的3个黄金法则

畅销20周年全新修订中文版
与《异类》《陌生人效应》并称格拉德威尔三大代表作

[加]
马尔科姆·格拉德威尔
（Malcolm Gladwell）著 钱清 覃爱冬 译

The Tipping Point:
How Little Things Can Make a Big Difference

引爆点

如何引发流行

中信出版集团

目录

所获赞誉

系列推荐序 格拉德威尔的世界

推荐序一 理解流行

推荐序二 在每个人都想成为网红的时代，如何创造“红”

推荐序三 “刷屏”时代的流行方法论

前言

1 流行三法则：个别人物法则、附着力因素法则和环境威力法则

2 个别人物法则：联络员、内行和推销员

3 附着力因素法则：《芝麻街》、《蓝狗线索》和教育“病毒”

4 环境威力法则I：戈茨案和纽约犯罪潮

5 环境威力法则II：150，一个神奇的数字

6 个案分析：流言、运动鞋和转变力量

7 个案分析：自杀和吸烟流行潮

8 结论：小动作能够引发大流行

后记 真实世界中的引爆点

致谢

版权页

所获赞誉

《引爆点》当属那类难得一见，且可以说是改变你对所有事物的思考方式的著作。它充分解释了人类的某些行为模式及其原因，而且让人惊喜的是，马尔科姆·格拉德威尔竟有如此之智慧与魄力写就此书。

——杰弗里·图宾，《大阴谋》作者

格拉德威尔的观点是——微小的转变可以对个体、组织和社区产生重大的影响。他的作品充满激情，雄辩有力，构思缜密，文笔老练。

——巴里·格拉什那，《洛杉矶时报书评》

想要不信服格拉德威尔的理论可不是件容易的事。他不仅列举了大量引人入胜的事例——从保罗·里维尔的影响到密克罗尼西亚群岛自杀事件的盛行——来支持他的观点，还把所有的论据紧密地联系起来，以解释人类的行为。还有，我们很赞赏其理论所支持的乐观主义，正如另一位学者曾经对它的评价：这就是星星之火。

——戴安娜·布雷迪，《商业周刊》

读完这本书，我深刻地反省了自己的事业经历。现在我可以从小型的线下项目中看到更多的价值。这本书值得市场营销人员和诸如人类学等学科的学生们一读。

——菲尔·莱利，《市场营销》（英国）

格拉德威尔的思想抓住了你的想象。

——乔恩·加勒，《波士顿凤凰城报》

格拉德威尔的理论惊人且极具说服力……格拉德威尔可能将掀起一股知识热潮，那可能会改变我们对很多事情的看法，从卖鞋一直到城市规划这种宏观问题。这实在太棒了！他把那么多的奇闻逸事和真实案例精心安排在一起，阐述了一个让人信服的状况：与当前针对大众潮流和焦点小组市场营销的盛行哲学不同，一个小群体或一桩单独、偶然的事件可以在社会中迅速传播并引起大规模跟风，从而大大地改变流行文化。

——丽兹·西摩，《参赞》

这本书引人入胜。《引爆点》是一本大受欢迎的早期科学作品，内容涉及传播学、心理学、社会学及团体动力学，同时它也是非常有价值的作品，因为它把这些知识都综合在一起，展现了作者对这些不同领域的深刻思考，并且这些思考被投放到了当代社会行为及文化潮流中。这样的知识若运用得当，也许便会产生巨大的能量。

——葆拉·歌耶，《芝加哥论坛报》

写得非常好，生动活泼。《引爆点》非常有趣地向我们展示了借鉴传染病的理论来思考社会生活是一种多么管用的方法。

——马赛鲁斯·安德鲁，《浮现》

任何对流行风尚感兴趣的人都不应错过《引爆点》。这本书野心勃勃，文笔流畅，它讲述的是一个看似微不足道的想法如何改变世界。

——卡梅拉·丘拉鲁

这是一本伟大的读物。格拉德威尔笔下那些勾勒出引爆点特征的奇闻逸事真是引人入胜。《引爆点》的确是一部引人深思的作品。

——布莱克·伊丽莎白·纽马克，《耶路撒冷邮报》

这是一部有趣的作品。格拉德威尔成功地将这些相关的、有趣的材料收集并编排在一起，简单明了地展示出来，这本书可读性强，让人难忘。

——比尔·杜耶，《圣彼得堡时报》

格拉德威尔从一个有趣的角度看待人类学和商业这些不同领域的研究，极有说服力地印证了150这一神奇数字的存在。一旦超过这个数字，人类团体便会功能失调。

——加里·肯顿，《新闻与记录》（北卡罗来纳州格林斯伯勒）

这本书是我在过去一段时间里读过的一部有益且发人深省的作品。格拉德威尔的论据和例子都很有说服力，讲述儿童电视节目的那章更是非常有趣。

——罗伯特·伍斯特，《今日管理》（英国）

通过把科学和文学分析结合在一起，格拉德威尔证明了：无论是在时尚界、艺术界还是在政界，潮流的传播和病菌的散播如出一辙。格拉德威尔的风格——无论是他的文笔还是他的为人——之中最突出的莫过于他表达主题时让人耳目一新的惊喜。

——凯西·格林菲尔德，《新闻日报》

将人们曾用于伟大的埃德蒙·威尔逊身上的那些评价用在格拉德威尔身上再合适不过——“他告诉了我们一些关于行为价值的观念”。他

那精彩的著作讲述了一个引人深思的观点，而这会改变每一个热衷于思考的人看待世界的方式。

——迈克尔·刘易斯，《说谎者的扑克牌》作者

这本书确实非常吸引人，且一如作者向来的作品——一鸣惊人。它能为你提供有趣的谈资，足以让你和朋友分享一段时间。另外，这本书是一个潜力惊人且非常实用的工具，值得那些从事传播想法工作的人或促销活动者一读。

——《苏格兰星期日报》（英国）

《引爆点》所罗列的论据涉及范围如此之广，从儿童发展、市场营销到社会流行病学，它把这些内容抬升到一个角度，让这些相距甚远的观点彼此连接。格拉德威尔真可谓一个别出心裁的向导。

——理查德·拉卡尤，《时代》

格拉德威尔的书推崇的是一个看似细微的动作可能会惊人地、迅速地产生巨大的效果。《引爆点》对那些政治活动家来说也许是一部影响深远的文字作品。

——蒂莫西·诺亚，《华盛顿月刊》

这是一部时髦且充满希望的作品。《引爆点》一书正如它所形容的观点：精练、高雅，但蕴藏着为社会贡献的力量。这是一部任何关心社会是如何运作的，以及思考如何能让我们的社会变得更好的人都不应错过的作品。

——乔治·斯特凡诺普洛斯，《人之常情》作者

系列推荐序 格拉德威尔的世界

得到App总编辑

李翔

一

2000年，35岁的马尔科姆·格拉德威尔出版了自己的第一本书《引爆点》。

在此之前，他是一个留着“爆炸头”发型的记者，喜欢在家附近的麦当劳工作。他有一个数学家父亲和一个心理学家母亲，出生在英国，在加拿大长大并读大学，后来到美国工作。他是一个注定要走上写作这条路的人。6岁的时候他就开始阅读，最初的读物是《圣经》。16岁的时候，他写了一篇小说，在这篇虚构的作品里，他采访了上帝。这篇小说为他赢得了一项写作奖。

不过，后来格拉德威尔说，他从来没想过自己要成为一个作家。大学快要毕业的时候，他想去广告公司工作。于是他向多伦多的18家广告公司都投了简历，结果没有一家公司觉得他是从事广告工作的料。他也想过读研究生，但是他没信心自己能考上。他想申请一份奖学金，到海外去游学一年，结果也失败了。

无奈之余，在多伦多大学拿到历史学位之后，格拉德威尔在印第安纳州出版《美国观察者》（*The American Spectator*）的一家小杂志社谋得了一份编辑的工作。不过，他仍然不怎么走运，被杂志社开除了，据他自己说是因为他经常睡过头。在做了几年的自由撰稿人之

后，他又在《华盛顿邮报》找到了一份记者的工作，报道的领域包括商业、科技和医药。1996年，他从《华盛顿邮报》跳槽到了《纽约客》，这份杂志可以给他充分的空间来写那些他感兴趣的话题。

在《纽约客》，按照他的编辑亨利·菲德尔的说法，格拉德威尔发展出了一种新的文体——“格拉德威尔式文体”。这种文体的特征是，以观念探索为驱动，在个人经历、社会事件和历史场景中来回转换，使人们开始重新思考早已默认的观念。

举两个例子。在《番茄酱之谜》这篇文章里，格拉德威尔试图解释一个在美国人的生活里很常见但是却没人仔细去探究过的问题：为什么人们能够接受不同口味的芥末酱，因此让一个更高端的品牌——贵普朋（Grey Poupon）得以崛起，人们也能够接受不同口味的意大利面酱（事实上，格拉德威尔在TED[1]演讲中说，有7种不同的醋、14种不同的芥末酱和71种不同的橄榄油），但是，自从亨氏推出番茄酱，这个产品就再也没有产生过什么变化?

在《天才神话：“聪明人”是否名过其实》这篇文章中，格拉德威尔用心理学原理和案例分析对麦肯锡公司和它的客户们颇为推崇的人才识别系统发起挑战：“麦肯锡需要的是那种能够跳出既有框架思考的人，可是他们从未想过，如果每个人都需要跳出框架思考，那么就应该是这个框架本身需要被调整了。”

在《引爆点》里，格拉德威尔把自己的这种风格发挥到了极致。他从暇步士（Hush Puppies）休闲鞋的意外走红和纽约犯罪率的突然下降开始谈起，然后发展出了自己的一套用来解释事情突然变化的理论。简而言之，这套理论就是用来解释为什么某个事物突然开始流行，或者流行的趋势突然发生变化的。

尽管格拉德威尔总是谦逊地说，他一直认为只有自己的亲戚朋友才会花钱去买一本《引爆点》，但是它在《纽约时报》的畅销书排行

榜上停留了28周，卖出了170万册。格拉德威尔本人也从一名《纽约客》的作者摇身一变，成为无数经理人眼中的“营销上帝”。用他自己的话说，他开始在电脑键盘和麦克风之间摇摆：作为《纽约客》的作者，他每年要为这本杂志撰写5万到6万字的文章，题材任选；作为炙手可热的《引爆点》的作者，他每年要做25场演讲（他的出场费用已经高达每场4万美元）。《时代》杂志把他评选为“全球最具影响力的100人”之一；在咨询公司埃森哲（Accenture）列出的50位管理大师名单中，格拉德威尔名列第27位，排在他后面的包括第37位的杰克·韦尔奇和第45位的理查德·布兰森［维珍（Virgin）品牌的创始人］；商业杂志《快公司》称赞格拉德威尔是“21世纪的彼得·德鲁克”。

二

从《引爆点》出版到现在，格拉德威尔已经出版了六本书，每一本都是超级畅销书。

在《引爆点》中，格拉德威尔分析了一个事物如何变得流行，掀起一股浪潮，或者如何抑制一个事物——比如疾病——的流行。他提出了流行三法则：个别人物法则、附着力法则和环境威力法则。个别人物由三类人构成：联络员、内行和推销员。联络员是善于结识人并且会介绍这些新结识的人相互认识的人，我们认识的人中大多数都是通过联络员介绍认识的；内行是对某种事物——比如汽车、手机甚至肥皂——感兴趣并且极其了解的人；推销员则是生活中那些不停推荐我们买什么样的东西、去哪家餐馆的人。附着力法则意味着，事物本身的微小改变可以改变它的命运，比如一款商品在设计上的微小变动就可以让它大卖。环境威力法则意味着，环境的微小改变能够引起巨大的变化，最好的例子莫过于纽约地铁犯罪率的突然下降——警方只是简单地将地铁站的涂鸦清洗掉，并且严禁逃票，结果所有重大犯罪的犯罪率都下降了。《引爆点》旨在证明格拉德威尔的一种简单想

法，即改变这个世界并没有我们想象的那样困难，有时候，仅仅需要找到恰当的方法，并不需要太多成本，我们就能改变世界。

在2005年出版的《眨眼之间》（*Blink*）里，格拉德威尔详细解释了人们所忽略的另外一种思维方式。我们非常重视理性的推论，并且我们接受的所有教育也都在培养这种思维方式，可是我们却忽略了另外一种思维方式——我们的直觉、我们的瞬间判断力。格拉德威尔要阐释的就是这种新的思维方式。他在书的序言中就举了一个典型的瞬间决断的例子：博物馆买下了一座雕像，专家们使用各种仪器对其进行研究，认为它是古希腊时期的，可是一位来访的教授第一眼就认定它是现代仿品，后来它果然被证明是现代仿品。

2008年，格拉德威尔出版了《异类》。这本书的内容是研究成功。不过，正如书的副标题说的那样，他要写的是"不一样的成功启示录"。格拉德威尔在书里面推翻了天才的神话。他把"10000小时定律"普及开来：这个定律指的是，在任何领域要想取得出类拔萃的成就，必须要经过至少10000个小时的练习。他要指出的另一个关于成功的不一样的地方在于，你出生的年代，甚至你出生的月份，会在很大程度上影响你的人生。美国最富有的人中有14个都生活在镀金时代[2]，包括比尔·盖茨和乔布斯在内的计算机大亨也都出生在20世纪50年代。你出生的年代决定了你在一次新的技术浪潮来临时，是否站在了一个恰当的位置上。

2013年的《逆转》讨论的是强弱对比的问题。在格拉德威尔看来，有些劣势可以成为优势，而有些旁人认为的优势其实是劣势。他从探讨大卫和歌利亚的决斗出发来解释这一点。大卫之所以能战胜歌利亚，一个很重要的原因是他拒绝遵守决斗规则。大卫拒绝了以色列军队统帅扫罗要借给他的铠甲和利剑，因为披上厚重的铠甲并手持利剑之后，行动速度就会降低，而且这会迫使他不得不像一个步兵那样和步兵中的佼佼者歌利亚来决斗。他选择在离对手有一段距离的位置

向其没有遮挡的前额投出石块，从而成功击晕了歌利亚这个巨人，然后快速接近他并用歌利亚的剑斩下其头颅，而不是面对面地用兵器和歌利亚拼个你死我活。回到我们生活的世界，患上阅读障碍症的人也得到了补偿：有的人变得更会倾听，有的人变得更加善辩、更加具有说服力，而且他们都更能接受失败。相反，很多优势却未必会一直是优势。比如，并不是班级越小，教学质量就越高；不是你考入的大学越好，你就会越成功。

《逆转》出版六年之后，格拉德威尔出版了《陌生人效应》。这本书要探讨的主题是，陌生人之间为什么会产生误解、轻信和冲突。为什么一名古巴间谍能够潜伏中情局很多年，能够成功骗过其他经验丰富的情报官员？并且更让人吃惊的是，当事后反思时，人们其实能够发现其有过无数的破绽。为什么尽管不断有人向美国证监会等机构举报麦道夫，但他的庞氏骗局依然能够维持那么多年？为什么交通警察会开出那么多罚单，并且很容易跟司机发生冲突?

除了以上五本书，格拉德威尔还把他为《纽约客》写的文章结集出版为一本书——《大开眼界》。我前面提到的《番茄酱之谜》就被收录在这本书里。这本书还收录了他对《黑天鹅》一书的作者塔勒布的采访。

格拉德威尔的每一本书都在探讨一个每个人都会关心的问题，并且能给出一个不同的思考维度：某个事物为什么会流行？人们是如何思考和决策的？什么样的人能够取得世俗成功？优势和劣势如何互相转换？人们为什么会轻信他人，又为什么会跟他人发生冲突?

他的每一本书都是典型的“格拉德威尔式文体”，用讲故事的方式来介绍最新的科学研究，以解释生活中司空见惯的事，并改变你对这些事情的看法。格拉德威尔在一次采访中盛赞另一位非虚构作家迈克尔·刘易斯为天才，其实，他自己又何尝不是一个天才呢?

格拉德威尔曾经说，他写作的动力之一就是想知道，如果用另一个人的眼睛、另一个人的头脑去看、去思考某个问题，他会得到什么样的答案——无论是关于番茄酱、“挑战者”号航天飞机事故，还是一桩公司丑闻。如今，通过他的书，我们有了一条捷径，可以透过他的眼睛和头脑去看、去思考问题。

我强烈推荐你随便翻开一本格拉德威尔的书，走进格拉德威尔的世界。他一定会改变你对事物的既有看法。

---

[1]TED是美国的一家私有非营利性机构，该机构以它组织的TED大会著称，会议的宗旨是“传播一切值得传播的创意”。——编者注

[2]镀金时代指从南北战争结束到20世纪初的美国历史时期。——编者注

推荐序一 理解流行

得到App总编辑

李翔

1

2004年前后，我在《经济观察报》供职。当时我有一个关系很好的同事，大家都叫他小新。他是IT（互联网技术）部和商业评论部的记者，而我是隔壁评论部门的记者。

作为一个报道科技公司的记者，他把很大一部分精力集中在科技公司的产品上。必须承认，他是我们身边“谷歌”式的人物，我们可以从他那里获知各种产品信息，比如有趣的“谷歌地图”、新款的苹果电脑和苹果公司的新款iPod音乐播放器。他知道在哪里能以媒体价买到iPod，以及中国大陆和香港特区的各个版本的iPod分别是多少钱。当时在报社编辑部里，有10多个人和他用同样款式的多普达手机，有6个人和他用同样型号的惠普笔记本电脑——甚至其中有很多人就是托他买的。他会把自己的iPod借给同事听，直到同事终于下定决心自己也买一部iPod。

每天中午，起床很晚的小新总把自己的惠普笔记本电脑“扛”在肩上，一只手扶着它，另外一只手紧紧攥着他的多普达手机，脚步轻快地走进办公室，大声对我们喊：“Hello!”（大家好！）然后就开始讲最新的电影、音乐，或者跟用同一款手机的同事分享这款手机的新乐趣，包括从网上下载的每一个适用于这款手机的软件，或者是他刚发现的这款手机的某一种新功能。这些都是可以拓展交流的话题。

后来，我们又同时跳槽到了另一家公司工作，这次我们坐到了一个办公室中。真是不幸，这意味着我必须忍受他每天带来的地毯式轰炸般的信息。但是也很幸运，因为我们会共同面对新的工作环境和一群新同事，而他能帮助我适应新环境，并成为我与新同事沟通的桥梁。我发现，他除了在网络和技术方面是个内行，还是个高效的联络员和沟通能手。我的一个同事形容他为一名快乐的“间谍”，每次露面他都会带着微笑和最新的情报回来。由于他有这两项特长，因此，调试办公室的音响设备及处理同公司其他部门和新同事的事务，我们都很放心地交由他来做。他能很快弄清楚公司的各项恼人规定并熟知如何应对，以及如何安装传真机、电话、无线网络。

你我身边都有这样的人。你会认为这样的人可有可无吗？如果你这样想，并且过高估量自己的能力，认为没有这样的内行和联络员，自己也能搞定一切，那你就错了。我想，这就是大多数人对自己的最大误解。我曾经也是这样认为的，但当我不得不独自面对各种烦琐事务时，我才明白，这样的人才是我们和外部世界联系的那一根重要的“电话线”。

这一点，在我读完马尔科姆·格拉德威尔的著作《引爆点》之后变得更加明晰。

我对同事小新的称呼——“联络员”和“内行”——是格拉德威尔在《引爆点》中所用的两个名词。这两个名词代表了两种人。格拉德威尔介绍的其实还有另一种人：推销员。联络员、内行和推销员，这三种人是我们每个人同外部世界联系的纽带——无论我们是否承认。在我们的朋友中，大多数人可能是由联络员介绍给我们认识的；内行热衷于帮助我们处理生活上的一些琐事，比如购买笔记本电脑、耳机、音响等；推销员的天赋则在于把他认为值得推销给大家的信息和产品推销出去——想一想你身边有没有特别热衷于给别人推荐餐馆的人？

仔细思索一下，我们生活中的大多数东西，都跟这三类人有关。

2

联络员、内行和推销员，这还只是格拉德威尔的流行理论的一部分。

我曾经在一篇文章中写道，“流行”“时尚”“潮流”“时髦”“品位”等词语（我将它们视为同义词，随时拿来替换以避免重复）所表示的是人类社会的一个妙不可言的现象。这个现象反复无常、难以捉摸，几乎无人能够如气象员那样准确预测它的风向，更多的人只是做事后诸葛亮般的经验总结。

比如说，人类学家曾经在非洲某个部落发现了一个奇妙的时尚变化现象。稍早一些的时候，部落酋长的妻子们的时尚观是戴着沉重的金属链子作为装饰品，高傲而缓慢地行走在烈日之下。沉重的金属链子被看作悠闲的象征，就好像古代的中国文人留长长的手指甲作为不事劳作的象征，17世纪的欧洲贵族穿没有口袋的衣服作为有仆人侍奉左右的象征一样。重金属链、长指甲和没有口袋的衣服都是风行之物，伴随着这些时尚的是人们对缓慢而悠闲的状态的推崇。而当欧洲工业文明入侵之后，部落酋长的妻子们则开始喜欢坐在豪华轿车中，在烈日下疾驰而过，她们隔着扬起的灰尘隐约看到车外一脸羡慕的女人们，后者在树荫下乘凉，无事而悠闲。豪华轿车和与之相随的速度又成为新的时尚。

你可能觉得这只是某种茶余饭后的谈资或者人类学家、社会学家热衷于研究的话题。但是当我们进入大众市场的年代之后——其实并没有多久，对于整个世界而言，也只不过是最近200年左右的事——商人们对这个问题越来越着迷。因为“为何流行”这个问题，决定着哪些东西会被购买，哪些东西会无人问津。资本主义甚至专门发明了广告和营销行业来解决这个问题。

随之而来的困惑是：谁引领了流行趋势？流行的奥秘何在？如何才能引领流行趋势？

这三个关于流行的问题，即who（何人）、why（为何）和how（如何），是关于流行的3W难题。提供解决3W难题的答案，就仿佛提供了一个流行风向的方向盘和加速器。无论对何人来说，这都是一个令人难以抗拒的诱惑。如果能解答这三个问题，商家便可以轻而易举地让自己的商品风靡一时；思想家、哲学家便可以让自己的作品及其中传递的观念被大众接受，以真正发挥观念改变世界的作用；小说家和出版商便可以让自己的作品成为畅销书；餐馆便可以让自己的口碑飙升……大到一种观念、一样发明，小到一种产品、一家新开业的饭店，无所不及。而从另一个角度来讲，解答了这三个问题，也可以有的放矢地遏制一些不好的风潮，比如离婚潮、青少年吸烟问题等。

世界的奥秘宛若近在我们眼前。

了解了这一点，就不难理解为何格拉德威尔的著作《引爆点》能够激起如此多人的兴趣了。

格拉德威尔的流行理论包括三个部分。第一法则是个别人物法则，其关键就是我前面讲到的包括我的同事小新在内的三类人：联络员、内行和推销员；第二法则是附着力因素法则，这条法则讲的是流行事物本身应具备的要素，它应该具备让人过目不忘或者至少给人留下深刻印象的附着力，比如苹果产品的外观；第三法则是环境威力法则，意思就是发起流行潮的环境极其重要。注意，不是重要或者很重要，而是极其重要，哪怕是外部环境的一个微小的变化，都能决定某个事物流行或者不流行。格拉德威尔举的一个例子是，纽约地铁站墙壁上的涂鸦对地铁站犯罪率的升高有很大影响。清洗涂鸦，并且对小错误（例如逃票行为）严加惩处之后，地铁站的严重犯罪行为就开始减少了；再如，格拉德威尔引用了一个社会心理学上的例子——150法

则，其意思就是，当一个组织的规模超过150人时，组织成员之间的沟通就会开始出现问题，层级之间的分界也会变得严格。

格拉德威尔在这本书中传递的一个核心思想是，流行潮的兴起与消退——比如卖出一件产品或消灭禽流感，主要取决于流行事物的性质——很多时候取决于一些微小的因素。这些看似微小的因素往往能够影响世界。

在这本书的结尾，格拉德威尔意气风发地说，别看我们身处的世界看上去很坚固，或者说很顽固，雷打不动、火烧不化，其实只要找到那个点，轻轻一触，世界就会倾斜。这个点，就是格拉德威尔所说的“引爆点”。希腊神话中，扛天的巨人是半人半神的提坦族的一员，名字叫阿特拉斯，引爆点就像是阿特拉斯身体上的敏感部位，一碰触这个部位，阿特拉斯就会发笑，而阿特拉斯耸耸肩，我们的世界就会发生变化。

3

格拉德威尔自1987年开始供职于《华盛顿邮报》，他报道的领域是商业和科技。随后，他成为《华盛顿邮报》纽约分部的主编。从1996年开始，他成为《纽约客》杂志的专栏作家。2000年，他出版了这本《引爆点》。

《引爆点》也“引爆”了格拉德威尔的知名度。他创造的名词“引爆点”和他的流行三法则，已经成为商业理论上的新经典。2005年，《时代》杂志将格拉德威尔列入“全球最具影响力的100人”名单——这个名单为关心世界的人所熟知，被列入其中的有多位政治家、大企业领导者及具有深远影响力的学者和思想家。也是在这一年，他出版了《眨眼之间》。《眨眼之间》和《引爆点》一样，在出版后受到报纸、杂志的疯狂追捧，而且在很长一段时间内高居《纽约时报》非虚构类畅销书的榜首，格拉德威尔标志性的“爆炸头”也出现在各种媒体上。

世界对格拉德威尔的这种喜爱并不出人意料。所有人生来都有一种冲动和好奇心，我们想要了解我们身处的这个纷繁的世界究竟是如何运行的，我们该如何去理解它，以及我们同这个世界的关系究竟是什么样的。普通人对这些问题的回答，很少能超出那几种人类大脑早已做出的界定：亚当·斯密的“看不见的手”、凯恩斯的“调控”、哈耶克的“自发生成秩序”、马克思的辩证唯物主义和历史唯物主义、弗洛伊德的心理分析……

而变革者则提出理解世界的新方法：凯恩斯对亚当·斯密的理论进行了修补；弗洛伊德另辟蹊径；毕加索挑战马蒂斯；爱因斯坦修订了牛顿针对大自然的“立法”；德鲁克对组织进行研究，提出“知识工人”与受雇阶层的理论。

把格拉德威尔和那些伟大的名字列在一起似乎为时尚早。但在本质上，格拉德威尔和他们是一类人，都属于有新意的变革者。对一位有新意的变革者来说，重要的是提出理解世界的新方法，甚至因此而改变人们的生活方式。从这个角度看，他的专业背景反倒显得无足轻重了。格拉德威尔的这两本书都是各种学科的结合体，包含心理学、管理学、社会学等学科的理论。

正如以赛亚·伯林所说，值得尊敬的知识人是提供理解世界的钥匙的人。格拉德威尔的流行理论就是一把新钥匙，一把理解世界的新钥匙。这把钥匙颇有“万能”的意味。在当下，对格拉德威尔的理论反响最热烈的是企业界和商界人士。因为在企业界和商界，格拉德威尔的理论对商业决策很有帮助，这种帮助有时甚至是非常直接的。而他在《引爆点》一书中所引用的例子，有很多也是商业案例。但是，格拉德威尔的流行理论并不仅仅局限于商业管理——其提供了一种理解世界的普适方法。而这种方法，举个简单的例子，可以被拿来解释为什么突然人人都开始谈论一本书，比如雷·达里奥的《原则》

（*Principles*）。它让我们认识身边的“小新”，发现什么是“地铁站的涂鸦”，什么是流行事物的“附着力”。

你可以试着读完这本书，然后用它的理论来分析身边的流行事物，比如某个品牌的畅销球鞋、很多人谈论的一档综艺节目等。届时你会发现，关于这个世界的一扇新的大门向你打开了。

推荐序二 在每个人都想成为网红的时代，如何创造“红”

财经作家、“890新商学”“蓝狮子出版”创始人

吴晓波

马尔科姆·格拉德威尔留着蓬松的“爆炸头”发型，好像时刻准备着去引爆点儿什么。出生于1963年的他常年生活在纽约，是《纽约客》的一名专栏作家。2005年《时代》杂志评选出的“全球最具影响力的100人”，格拉德威尔赫然在列，这让很多人觉得意外。

在那一年的《纽约时报》全美畅销书排行榜上，精装本和平装本的第一名，都是格拉德威尔的书，这是前所未有的事情。其中一本就是《引爆点》，而事实上它出版于2000年，已经位列畅销书榜单整整三年了。

格拉德威尔发明了“引爆点”这个新名词。在《引爆点》一书中，他首先讲了一个故事。

暇步士是一个创办于1958年的休闲鞋品牌，在很多年里，它一直不温不火的。直到1995年秋，它的一款单价30美元的拉绒山羊皮鞋不知为什么突然在曼哈顿东村和苏荷区流行了起来，甚至有人开了售卖暇步士产品的二手小店。两位时装设计师把它带到了纽约时装周，在接下来的两年里，暇步士的销量增长了二十多倍。1996年，暇步士获得了美国时装设计师委员会颁发的最佳配饰奖。公司总裁在发表获奖感言时，颇有些迷茫地说，其并没有为赢得这项荣誉做出任何努力——完全是被潮流赶上，而非主动追赶潮流。

格拉德威尔的问题是：暇步士没有投放巨额广告，没有聘请大明星代言，也没有制造轰动性事件，那么，它为什么会赶上这样的“狗屎运”?

《引爆点》这本书就是从这个故事出发，去探寻一个十分有趣的商业课题的：所有的潮流都存在着一个引爆点，它与观念、产品、信息和行为方式相关，它的到来虽出人意料，却有迹可循。

格拉德威尔认为，巨大的效果都是由一个很小的变化引起的，微小的转变可以对个体、组织和社区产生重大的影响。一个遵循流行规则的世界与我们眼中自己现在生活的世界截然不同。

在书中，他提出了引爆流行的三个法则：个别人物法则、附着力因素法则和环境威力法则。

一场流行潮的发起是由少数人驱动的，但是它未必来自一个中央系统，甚至也不是来自超级人物，而是来自一个“角色组合”。格拉德威尔把这个组合里的角色定义为联络员、内行和推销员。

联络员是指那些交际广泛，一旦传递信息，就有无数人接收到的人；内行是那些对某个领域研究得特别透彻的意见领袖；推销员则是乐于传播的活跃分子。在流行过程中，内行是数据库，他们可以为其周围的人提供信息；联络员是社会黏合剂，他们会四处传播信息；推销员则负责说服大家。

这一功能性的“角色组合”一旦运转起来，其病毒式的传播力是惊人的。格拉德威尔计算出了一个数字：假设关于一个事物的信息被一个人哪怕只传播给了两个人，如果这两个人每人再传播给另外两个人，到第50次传播时，被传播人数将是1125899906842624。

附着力因素法则指的是流行事物本身应该具有让人过目不忘或者至少给人留下深刻印象的附着力。

20世纪60年代，美国心理学家霍华德·莱文瑟做了一个关于恐惧的实验，实验目的是说服耶鲁大学的高年级学生去注射破伤风疫苗。实验将学生分为三组，实验组织者让第一组学生阅读关于破伤风这一疾病的危害的宣传资料，并呼吁他们去校医院卫生中心注射疫苗；第二组学生除了要看第一组学生看的宣传资料，还会看到一系列展现破伤风病人的痛苦的图片；第三组学生除了要看第二组学生所看的内容，还会看到一张通往校医院卫生中心的地图。

实验结果大大出乎人们的意料。第二组学生虽然比第一组学生更加强烈地感受到了破伤风的可怕之处，但仍然和第一组一样，只有3%的人去了校医院卫生中心注射疫苗；第三组学生看的资料只是多了一张简单的地图，就把实际行动的人数比例增加到了28%。这是因为人出于本能不仅更容易接收那些视觉化的东西，而且更愿意去做那些可操作性强的行为。

环境威力法则是指发起流行潮的环境极其重要。在经济学上有一个“破窗理论”：如果一条街道上有一辆汽车的窗户被打破，并且在一段时间里没有被修复，那么很快就会有越来越多的汽车窗户被破坏，直至整条街道破烂不堪。

格拉德威尔在书中举了一个生动的例子。

在20世纪80年代的纽约，一年要发生2000起以上谋杀案，纽约地铁更是地狱般的重灾区。为了降低地铁里的犯罪率，新上任的地铁总监不顾所有人的反对，将大部分的地铁警力都用在了清洗地铁涂鸦和严查逃票现象上。

事实证明，这样的做法真的很有效：20世纪90年代末和90年代初相比，地铁上的重大犯罪事件减少了75%。这些不起眼的涂鸦和逃票现象，正是引爆纽约地铁犯罪流行潮的那扇“破窗”，也可被称为“引爆点”。

《引爆点》还引用了英国人类学家罗宾·邓巴的论文，提出“150法则”。邓巴在调查了遍布全球的21个原始狩猎族群之后，有了一个惊人的发现：这些原始部落都有一个几乎相同的人数规模，即150人左右。格拉德威尔据此认为，当一个社群的规模超过150人时，组织成员之间的沟通就会开始出现问题，协作便走向低效。因此，150人是环境威力发挥最佳效用的边界。

《引爆点》自出版之后，一直畅销不衰。格拉德威尔的文笔优美流畅，新奇案例不胜枚举，这是这本书如此受欢迎的很重要的原因之一。他把流行病、人类学、犯罪心理学和城市治理等方面的知识进行了一次“乱炖”，通过跨界式写作，揭示了商业流行在去中心化的互联网时代可能会被引爆的场景和可能性。

就如同克里斯·安德森在《长尾理论》中对帕累托法则的颠覆一样，格拉德威尔敏锐地发现了信息传播和社交趋势的微妙改变——他在2002年就提出“我们正在进入一个口头传播信息的时代”。流行不再自上而下地发生，它有可能是一场由群众发起的群众运动，同时，流行的颗粒越来越细小，越来越小众化并呈现脉冲式。这些特点在智能手机普及的移动互联网时代表现得更加显著。

推荐序三“刷屏”时代的流行方法论

中国传媒大学经济与管理学院副教授

BBI商务品牌战略研究所副所长

孔清溪

卡尔维诺在《为什么读经典》的开篇便指出：“经典是你经常听人家说的‘我正在重读……’的书，而不是‘我正在读……’的书。”我想格拉德威尔的这本《引爆点》大抵可以算得解读流行现象的经典读本了，即使人们已经进入信息更新速度越来越快的“刷屏”时代，书中呈现的流行方法论依然适用并时时发挥作用。

我第一次读《引爆点》这本书还是在2004年，当时我正在攻读广告学专业的硕士，刚刚开始关注为什么有些商品会因一则广告而突然热卖，为什么某个新的消费趋势会突然受到追捧，为什么某卫视的一档选秀节目会突然席卷全国……而书中提到的“引爆点”这个概念给我留下的印象至深，我隐隐觉得这些流行的倏忽而至，就好像是触动了一个魔盒的开关，“咔嗒”一声便开启了一个崭新的世界，而这个魔盒的开关便由书中提到的“个别人物”“附着力因素”“环境威力”共同构成。

我长期从事品牌领域的教学和科研工作，主要集中在品牌传播和品牌危机管理这两个方面。我通常将这两者合称为品牌的“攻守之道”：品牌传播的终极目标是通过传播活动扩大品牌的知名度，形成品牌的美誉度，从业者们每天都绞尽脑汁希望能够做出“刷屏”的优秀案例，让其服务的品牌能用最小的投入获得最大的收益；品牌危机则是

时时悬在品牌头上的“达摩克利斯之剑”，尤其是移动互联网技术的普及更是加快了品牌危机暴发的速度并加剧了其对品牌的危害程度，这使品牌危机管理工作成为众多企业在现阶段不可回避的一个颇为棘手的问题。

随着研究案例的增多，我发现用“个别人物法则”“附着力因素法则”“环境威力法则”竟能解释当下品牌乃至众多社会热点事件的传播和扩散规律。

众多品牌借助明星代言，尤其是“流量小生”们在粉丝群体中的号召力而一夜走红；某品牌口红的某个色号单品可能在网红主播的推荐下被秒杀至断货；即使是众多小众品牌，也可以借助网上的众多KOL（关键意见领袖）、KOC（关键意见消费者）及美妆App（手机软件）上素人的推荐而悄然成为流行风尚……这些具有强大号召力的“爱豆”（偶像）、带货红人及众多的KOL、KOC和UP主（网站音视频文件上传者），正是格拉德威尔笔下的“个别人物”。他们或自带光环并具有强大的社交能力，或具备某个领域的专业知识，或具有超强的人格魅力和情绪感染力，他们充当了“联络员”“内行”“推销员”的角色，让消费者甘之如饴地去关注他们每天“投喂”的信息，并在其“买它、买它、就买它”的号召下踏上他们制造的“流行花车”。

仅仅找到以上这些关键人物并不是引发流行的全部，关键人物只是传播过程中信息的分发者和加速器，而什么样的信息才会吸引这些关键人物的关注并使其持续向外分享呢？这就有赖于信息内容本身具备的魔力，即“附着力因素”。

纪录片《我在故宫修文物》能在某视频网站走红，某护肤品牌的广告《她最后去了相亲角》能被刷屏转发，都是因为其内容本身具备较强的附着力，能够最大限度地调动观众的兴趣，引起他们的情感共鸣。除了寻求信息本身具有的附着力和感染力，格拉德威尔认为，我们还可以通过对内容进行包装或者做一点儿“小动作”而令内容充满附

着力，这一点在当下的营销环境下依然有效。例如，某购物App在推广初期在微信群的“帮忙砍价”策略和某咖啡品牌在朋友圈的“裂变拉新”策略（当然，该品牌近期爆出的财务造假的信息同样具备强附着力，因而迅速成为人们热议的新闻热点），建军节期间在微信刷屏的“军官照”活动，以及建国70周年庆典期间刷屏的“微信，请给我一面国旗”活动，与书中展示的“直销员旺德曼的金盒子”案例有异曲同工之妙，它们都是通过巧妙设计某个互动环节，将传播过程的信息灌输转变为日常生活中嵌入式的互动和游戏。

这些设计使普通的信息开始变得具有附着力，它们或能满足受众物质上的“趋利性”，或能满足受众心理上的“优越感”，或因为有趣而成为受众的“社交货币”，只有这些具备了强附着力的信息才有可能在当下信息爆炸、注意力稀缺的传播环境下，成为人们热议并转发的素材，从而引发新的流行。

我最近一次重读此书正值新型冠状病毒肺炎疫情期间。突如其来的疫情打破了学校的正常教学计划，新学期最开始的前两周为读书周，在学校为学生推荐阅读书目时这本书被再次提及。无论是“新冠”疫情本身的传播，还是由此带来的谣言及恐慌情绪的感染等现象和规律，在本书中均可以找到解释和答案。疫情强行让我们的生活和工作改变了底色，这也可以说是格拉德威尔认为的特定的“环境威力”。在疫情期间，公众更易于相信谣言，更易于感到恐慌和焦虑，当然也更易于被打动。在本次“新冠”疫情中，公众的所有焦点都围绕疫情展开，因此各种信息都会被放置在疫情的背景之下赋予意义。例如，众多品牌在疫情期间的社会责任表现，无论是为防疫、抗疫提供后勤保障，迅速转产、生产医用物资的企业，还是为保障民生而坚守在工作一线，乃至积极创新营销方式来满足消费者需求的企业，都获得了消费者的广泛认同和赞扬。正是这种特殊的环境威力，使疫情期间有所作为的企业的形象得到了大幅提升，也不乏在此过程中“出圈”并走红的品牌。

5G、AI（人工智能）、大数据和区块链等技术变革带来的是传播方式的创新和舆论生态的重新解构，流行的现象、观念、亚文化及商品等也会不断地被颠覆和取代，但是为什么流行、如何制造流行及如何消解负面流行的原理却是不变的。格拉德威尔在书中为我们提供了基本的思考框架和经典的案例解读，而如何塑造新的时代特征和形式多样化的表达方式，可能就需要我们自己去探索和发现了。

前言

暇步士品牌的主打产品是拥有轻型绉胶鞋底的美式经典拉绒山羊皮鞋。对于该品牌来说，引爆点出现在1994年年底至1995年年初的某个时间点上。

在引爆点出现之前，这个品牌一直默默无闻，产品主要依靠偏远的经销店和小城镇的家庭商店来进行销售，年销售量仅仅处在3万双的低水平线上。当时，生产暇步士的渥弗林集团（Wolverine）甚至已开始考虑停产这种日后将使公司成名的休闲鞋，但是后来却发生了一些奇怪的事情。

在一次时装发布会上，暇步士的两位经理欧文·巴克斯特和杰弗里·刘易斯遇到了一位来自纽约的时装设计师。这位设计师告诉他们，经典款暇步士鞋在曼哈顿街区的各俱乐部和酒吧里突然成为时髦鞋款。巴克斯特回忆说："他告诉我们，在曼哈顿东村和苏荷区这两个街区，已经出现了专卖暇步士鞋的二手商店。人们涌向那些仍然在出售暇步士鞋的家庭小商店，将这些鞋子抢购一空。"巴克斯特和刘易斯起初对此迷惑不解，这些明显过时的鞋子怎么能够重领潮流呢？"对方还跟我们说，艾萨克·米兹拉希[1]本人就穿这种鞋。但当时我们并不知道艾萨克·米兹拉希是谁，这在当时来说是情有可原的。"刘易斯说道。

到了1995年的秋季，更多意想不到的事情迅速发生了。先是设计师约翰·巴特利特打来电话说，他想在自己的春季时装展中采用暇步士鞋作为搭配。紧接着，另一位曼哈顿设计师安娜·苏也来电说希望能够在自己的作品展中使用暇步士鞋。在洛杉矶，设计师乔尔·菲茨杰拉德把一只25英尺[2]长的充气巴塞特猎犬——暇步士品牌的标志——放在

他好莱坞门店的顶部，并且将邻近的艺术长廊改装成了一家暇步士专卖店。当他还在刷墙漆和整理货架的时候，演员皮威·赫尔曼走了进来，说要购买一双暇步士鞋。“我绝对没搞错。”菲茨杰拉德回忆说。

1995年，渥弗林集团共销售了43万双经典款暇步士鞋，第二年的销售数字是这一年的4倍，第三年的销量更高。销量增长一直在持续，直到暇步士重新成为美国男青年衣着打扮中的重要组成部分。1996年，在林肯中心举办的时装设计师委员会颁奖晚宴上，暇步士获得了最佳配饰奖。该公司总裁和卡尔文·克莱恩、唐娜·凯伦站在同一领奖台上接受了这一荣誉，尽管他自己首先就得承认，公司并没有为赢得这项荣誉做出任何努力——完全是被潮流赶上，而非主动追赶潮流。暇步士占据了流行潮的制高点，而这一切仅仅始于曼哈顿东村和苏荷区的几个年轻人穿上暇步士鞋。

这一切究竟是如何发生的？不要管这些最先穿上暇步士鞋的小青年是什么人，他们肯定不是在帮助暇步士促销。他们穿上这种鞋的原因只是没有人愿意穿。接下来，这些年轻人对暇步士的喜好传递到两位时装设计师那里，他们用暇步士来搭配出售其他高级时装。暇步士鞋仅仅是用于搭配的附件，也没有任何人在着意推动暇步士鞋成为时尚潮流。但是，它却真的成了最新的时尚潮流。在暇步士鞋越过了某个点之后，潮流被引爆，暇步士鞋就流行了起来。从成为曼哈顿商业区几个赶时髦的年轻人和时装设计师的时尚之选，到走上全美国所有商场的货架，这种单价30美元的鞋子是如何在短短两年之内完成这一巨变的？

1

在距今不远的过去，每到黄昏时分，纽约市的两个极度贫困的街区——布朗斯维尔和东纽约就仿佛变成了鬼城。人行道上看不到普通的上班族，没有孩子敢在街上骑自行车，房屋门前或是公园的长椅上

也不会坐着老人。布鲁克林区充斥着猖獗的毒品贸易和黑帮之间肆无忌惮的冲突械斗，大多数人在夜幕来临时只能待在家里以求平安。

对20世纪80年代和90年代初在布朗斯维尔街区工作的警官们来说，这就意味着，太阳一下山，他们的无线电接听器里就会充满巡逻警员和调度警官之间喋喋不休的对话，话题涉及所有人能够想象到的暴力和严重犯罪行为。1992年，纽约市共发生了2154起谋杀案和626182起恶性犯罪事件，布朗斯维尔和东纽约等地区是发生这些犯罪事件的重灾区。[3]但是，接下来发生了一些奇怪的事情。在一个神秘的关键点上，犯罪率开始下降。该点被引爆了：5年之内，谋杀案的发生率下降了64.3%，在该地区仅发生了770起；犯罪案件总数减少到了355893起，下跌了将近一半。在布朗斯维尔和东纽约，人行道上重新挤满了行人，自行车又开始出现在大街小巷，老人也重新出现在自家门前的台阶上。负责在布朗斯维尔街区巡逻的警探爱德华·梅萨德里说："曾经有一段时间，如果听不到像越南某处丛林中发生激战时那样急促的枪声，人们就会觉得不正常。"

纽约警察会告诉你，发生这一变化的原因在于城市警力部署显著加强；犯罪学家将其归功于在政府严厉打击之下，不法交易的减少和人口的老龄化；经济学家则认为，20世纪90年代以来，纽约市的经济状况日趋好转，就业率上升，是工作机会把很多人从犯罪边缘拉了回来。以上这些都是可以被拿来解释各种社会问题加剧或缓解的传统理由。

但归根结底，这些解释没有一个能让人满意。这就像在解释暇步士再度风行的原因时，把东村几个年轻人的无意之举夸大一样牵强。毒品交易、人口和经济变化都是历时很久才能产生作用的因素，而且这些变化都发生在全美范围内。它们无法解释，为什么纽约市的犯罪率比起全美其他城市能下降得如此明显且迅速。当然，警察所做的努力很重要，但令人迷惑的是，警力加强的程度和布朗斯维尔、东纽约

这些街区状况的改变程度不成比例，因为后者的变化太大了。无论怎么说，纽约犯罪行为的严重程度并非是随着各种条件的逐渐改善而慢慢缓解的，相反，它的变化是暴发式的。那么，几个经济和社会指数的变化，是怎样让谋杀案发生率在5年内就下降2/3的呢?

2

《引爆点》描述的只是一个简单的概念。但这个概念却能成为我们理解流行潮何以出现的最佳思维方式，比如犯罪率的升降、默默无闻的书忽然成为畅销书、青少年吸烟率的上升趋势、口头信息的快速传播，以及其他给日常生活带来影响的神秘变化。它们对日常生活的影响就像流行性感冒一样，让人不得不注意。观念、产品、信息和行为方式，都会像病毒一样传播和流行开来。

暇步士休闲鞋销量的上涨和纽约市犯罪率的下降都是本书所选择的流行潮的实例。尽管两者听起来好像没有什么相通之处，但是它们却有着一个相同的内在模式。首先，两者都可以被归为流行潮蔓延的案例。没有人会打出广告告诉大家，传统式样的暇步士休闲鞋酷毙了，大家都应当穿上这种鞋。最开始穿上这种鞋子的年轻人仅仅是穿着它出入俱乐部和咖啡馆，或走在纽约商业区的大街上，他们这样做不过是向其他人展示自己独特的时尚观。但他们这样做却相当于把暇步士“病毒”传播开来。

纽约市犯罪率的下降也是由同一种方式造成的。这绝不是因为1993年那些有可能成为杀人犯的人突然良心发现，决定不再做任何违法犯罪的事情，也不是因为警方在很多情况即将发生之前的干预具有奇迹般的作用，避免了本可能产生的严重后果。事实是，在警方或者其他新的社会力量能够产生影响的少数情况下，少数人开始做出与众不同的行为，并且把这种行为传染给了其他面对相同情况的人。这些人本来很有可能选择以犯罪方式来对付所面临的问题，但他们在被“传

染”后，都不再用犯罪方式来解决问题。在短时间内，纽约的大多数人就以某种方式“感染”了一种反犯罪病毒。

这两个案例的第二个明显特征是，巨大的效果都是由一个很小的变化引起的。所有可能引起纽约犯罪率骤降的原因都是在边缘发生的变化，这些变化都具有边际效益递增的效果。不法交易案情平稳下来，人口又老化了一点儿，警力再增强了一点儿，但这引发的效果却是巨大的。暇步士案例也是如此，最初有多少男孩开始在曼哈顿商业区穿暇步士鞋？20个？50个？顶多100个吧？但是他们的行为却像是一手掀起了一场国际流行潮。

最后，这两个案例中的变化都是剧变，而不是缓慢稳健地发生的变化。20世纪60年代中期至90年代晚期纽约市的犯罪率变化曲线图就很具说服力，这条曲线就像一个巨大的拱门。1965年，纽约市内的犯罪案件共计20万起，此后犯罪案件数量急剧上升，两年内翻了一番，并且几乎不间断地保持上升势头，直到1975年前后达到65万起，但之后20年的犯罪率却一直停留在这个水平线上。到了1992年，犯罪率开始以30年前的上升幅度急剧下降。犯罪案件数量不是逐渐缓慢减少的，而是在抵达某一点时突然来了个急刹车。

麻疹在一个小学班级中的传播，以及冬季流感的流行也具备这三个特征：第一，传染性；第二，微小的变化产生巨大的效果；第三，变化是突发式的而非渐进式的。在这三个特征中，最后一个尤为重要，即流行潮是全面暴发的。正是由于第三个特征，我们才能够意识到前两个特征的存在，也正是通过第三个特征，我们才能够深入观察现代社会中许多变化的发生方式。流行潮全面暴发，以及一切变化同时产生——这一极具戏剧性的时刻，我们把它命名为“引爆点”。

3

一个遵循流行潮规则的世界，同我们所理解的世界截然不同。思考一下感染性这个概念，如果我跟你说起这个词，你会想到风寒和流感，或者是更危险的东西，例如艾滋病或者埃博拉出血热。在我们的观念里，感染性是一个生物学意义上的特指概念。但如果存在犯罪流行病和时尚流行病，那就一定会存在各种各样像病毒一样具有传染效力的事物。试想一下打哈欠这一动作，它是一种具有惊人感染力的行为。[4]仅仅因为你们在前面这句话中读到了“打哈欠”这个词语——本句话中“打哈欠”又出现了一次——就会有很多人在随后几分钟内打哈欠。即使是在这样写的时候，我也已经打了两次哈欠。如果你在公共场合阅读这段话，而且你打了哈欠，那么那些看到你打哈欠的人很有可能也会开始打哈欠。以此类推，打哈欠的圈子会越变越大。

打哈欠的感染性很惊人。仅仅是通过写出“打哈欠”这个词语，我就已经让你们在阅读的时候开始打哈欠了。那些看到你打哈欠的人也会做出相同举动，仅仅因为看到你打了哈欠。这是第二种感染类型。他们也可能会因为听到你打哈欠而打哈欠，因为打哈欠也可以通过听觉来传染：如果你给盲人播放打哈欠的录音，他们也会开始打哈欠。最后一点是，如果你在阅读本文时开始打哈欠，你脑海中是否会闪现自己可能累了这样一个念头？我想肯定有人会这样想，这意味着打哈欠也具有情绪上的传染效力。通过简单地写出一个词语，我可以给大家植入一种感觉。流感病毒能否做到这一点呢？换句话说，感染性是一种所有事物都具备但却难以被预知的性质。如果我们想要识别并且“诊断”出潮流的变化，我们就必须谨记这一点。

我们对流行潮的第二个特征——变化微小但效果巨大——的理解也相当片面，高度社会化的人类对因果关系有着粗糙的理解。如果我们想传达一种强烈的感情，比如我们想使别人相信我们爱他们，那么我们在说话时就会显得热情直率；如果我们要告诉别人坏消息，我们就会声音低沉，措辞谨慎。社会规训我们且使我们相信，在我们处理

事情，身处某种关系或某种体系时，先后发生的两件事情之间必然有直接联系。

请思考下面这个令人困惑的例子。我给你一大张纸让你折叠一次，然后，把叠起来的纸再折叠一次，如此反复折叠50次，这时候你认为这张被叠起来的纸有多高？为了回答这个问题，大多数人会在想象中来叠这张纸，并猜测结果将会有电话簿那样厚，而如果他们勇气十足，他们会说叠起来将会有冰箱那么高。但正确的答案是，这张叠起来的纸的高度同地球到太阳的距离差不多。如果再折叠一次，那高度就相当于从地球到太阳的往返距离。这是数学上几何级数增长的一个例子。

流行病是呈几何级数增长的另一个例子：当病毒在人群中传播时，它的数量就像那张被我们折叠的纸的厚度一样呈几何级数增加，只需50个步骤，它就象征性地能从一张平面的纸叠到能抵达太阳的高度。人们很难理解这个过程，因为最终结果和初始原因实在不成比例。要理解流行潮的威力，我们就需要抛开对这种比例上的天壤之别的关注。对于一件小事引起的巨变和剧变，我们要有心理准备。

剧变是引爆点这个概念的核心，可能也最难让人接受。引爆点这个词最初被广泛使用是在20世纪70年代，它被用来描述美国东北部旧城区的白人突然纷纷迁往郊区的现象。[5]社会学家们发现，当迁入某一居民区的非裔美国人的比例达到一个特定的点——20%时，整个社区就会被“引爆”：仍居住在这一社区的白人们会立即迁离。引爆点是质变来临前的关键一点，就像沸点和临界点。[6]20世纪90年代早期纽约暴力犯罪率骤降之前有一个引爆点，暇步士休闲鞋再度风行前也有一个引爆点，同样地，在每一项新技术被引进的过程中都有一个引爆点。1984年，夏普公司首度推出低价传真机，头一年在美国卖出了8万台。随后3年，传真机的销售数量逐渐稳步上升。到了1987年，拥有传真机的人的数量已经足以让每个人都觉得自己应该拥有一台传真机

了。所以1987年成为传真机流行的引爆点，当年共售出100万台传真机。截至1989年，又有200万台新传真机投入生产。手机销售也遵循着相似的轨迹。整个20世纪90年代，手机都在朝着更小巧、更便宜、服务更好的目标发展，直到1998年，这项技术到达了引爆点，突然之间，每个人都拥有了一部手机。

所有的流行潮都有一个引爆点。伊利诺伊大学的社会学家乔纳森·克雷做过一项关于社区中楷模的数量对该社区青少年影响的研究。这些楷模包括统计调查局认定的具有较高社会地位的人群——专业人员、经理和教师。当楷模占比达到社区人口的5%至40%时，该社区青少年的早孕率和辍学率不会发生什么变化。但是，当楷模人数所占比例低于5%时，问题就被引爆了。比如，当楷模人数所占比例下降2.2个百分点，即从5.6%下降到3.4%时，学龄儿童的辍学率就会增加一倍多。在这个引爆点上，未成年少女的早孕率也几乎成倍增加，而在未到达引爆点时，早孕率几乎保持不变。我们通常凭直觉认定，社区环境的变化和社会问题的减少是一个缓慢而稳定的过程，但事实上有时候它们并不按照这个节奏变化。引爆点出现时，学校会对学生失去控制，学生的家庭生活将立即崩溃。

我记得小时候自家的小狗第一次看见雪的情景。它又惊又喜，急切地摇着尾巴，对这种陌生松软的物质嗅来嗅去，为雪的神秘而低声嗷嗷叫唤不止，它完全被折服了。但它第一次看到雪的那个早上并不比前一夜冷多少。前一天晚上大概是34华氏度（约为1摄氏度），而那天早上则是31华氏度（约零下1摄氏度）。气温几乎没有发生什么大的变化。但令人惊奇的是，一切都改变了，仅仅因为3华氏度的温度变化，雨变成了另外一种完全不同的东西——雪！在内心深处，我们都是渐进主义者，我们的期望值是以时间嘀嘀嗒嗒的稳定消逝为基础的。但在引爆点的世界中，出乎意料的事情会变成现实，剧变也不仅仅停留在可能的层面——同我们所有的预期相反，这些都具有必然性。

为了深入了解这一极端概念，我将带着你们去巴尔的摩，了解那里的梅毒疫情；我将向你们介绍三类有趣的人，我称他们为内行、联络员和推销员，他们在口头发起流行潮方面起着举足轻重的作用，而这些口头风暴则能够操纵人们的品位、社会趋势和时尚走向；我会带着你们去了解儿童系列节目《芝麻街》（*Sesame Street*）和《蓝狗线索》（*Blue's Clues*）；我会带你们进入哥伦比亚唱片俱乐部创办人的神奇世界，去了解如何制造能对听众产生最大影响力的信息；我会带你们去特拉华州的一家高科技公司，看看那些控制人群生活的引爆点；我们将到纽约市的地铁站，去了解犯罪率如何得到遏制。

我们做这些事情的目的是得到两个问题的答案，这两个问题困扰着所有想成为成功的教育家、父母、市场部经理、商人和政策制定者的人。这两个问题是：为什么有些观念、行为和产品能流行起来，而其他的却不能？要想有目的地发起流行潮并让流行潮具备积极作用，我们究竟有什么好办法？

---

[1]艾萨克·米兹拉希（Isaac Mizrahi），著名时尚设计师。——译者注

[2]1英尺约为0.31米。——编者注

[3]有关纽约市犯罪数据的总结，请参见Michael Massing, “The Blue Revolution,” in the New York Review of Books, November 19, 1998, pp. 32—34。威廉·布拉顿和威廉·安德鲁斯对纽约犯罪率的异常下降也进行了讨论，参见William Bratton and William Andrews, “What We've Learned About Policing,” in City Journal, Spring 1999, p. 25。

[4]研究打哈欠的代表性学者是马里兰大学的心理学家罗伯特·普罗文。他关于该主题的论文包括Robert Provine, “Yawning as a Stereotyped Action Pattern and Releasing Stimulus,” Ethology (1983), vol. 72, pp. 109—122，以及Robert Provine, “Contagious Yawning and Infant Imitation,” Bulletin of the Psychonomic Society (1989), vol. 27, no. 2, pp. 125—126。

[5]该现象指美国20世纪70年代的郊区化运动。——译者注

[6]理解引爆点最好的方法是想象一下流感暴发。例如，假设某个夏天有1000名游客从加拿大来到曼哈顿，他们携带着持续24个小时后才可被治愈的病毒。这种流感病毒的感染率为2%，也就是说，与携带该病毒的人进行密切接触的每50个人中有1个人将被感染。假设50人恰好是曼哈顿居民每天在乘坐地铁和与同事相处的过程中接触的人数，那么这种疾病将处于平衡状态。这1000名加拿大游客在抵达的那一天将病毒传播给另外1000个人。第二天，这1000名新感染的人又会将病毒传播给另外的1000个人，就像最初使这种疾病开始流行的1000

名游客正在恢复健康一样，被感染的病人和恢复健康的病人达到了完美的平衡，流感在接下来的夏季和秋季中会以稳定但不引人注目的形式出现。

但是随之而来的是圣诞节。在这个时节，游客和购物者众多，地铁和公共汽车越来越拥挤，曼哈顿人平均每天的接触人数已不再是50，而是55。突然之间，平衡被打破了。现在，1000名流感病毒携带者每天要接触55000人，感染率为2%，第二天就会感染1100人。相应地，这1100人现在也将其病毒传播给55000人，因此，到第三天时，会有1210个曼哈顿人患上流感，到第四天时有1331人，到该周周末则有将近2000人被感染。依此类推，患流感人数呈指数级上升，到圣诞节那天，曼哈顿将会面临一场流感大暴发。普通的流感传播者每天接触的人数从50变成55的那一刻就是引爆点。在这一点上，普通而稳定的现象（低水平的流感暴发）变成了一场公共卫生危机。如果要绘制加拿大流感疫情进展的图表，则引爆点将是图表上的线突然开始上升的那个点。

引爆点具有高度敏感的特征，在引爆点上发生的变化可能会产生巨大的后果。当在纽约的流感病毒携带者每天接触的人数从50上升到55时，来自加拿大的流感将会开始在纽约流行。但是，如果朝着相反的方向发生同样的小变化，如果每日接触人数从50下降到45，那么这一变化将使流感患者的人数在一周之内下降到478，若能保持这一下降幅度，这场源自加拿大的流感就能在几周之内在曼哈顿销声匿迹。仅仅是曼哈顿人平均每日接触人数的下降——从70减少到65，或从65减少到60，抑或是从60减少到55——是不足以结束这场流行病的，只有发生在引爆点的下降——从50减少到为45——才能做到这一点。

社会学的几本经典著作已经对引爆点模型进行了描述，可参考如下著作。

Mark Granovetter, “Threshold Models of Collective Behavior,” American Journal of Sociology (1978), vol. 83, pp. 1420—1443.

Mark Granovetter and R. Soong, “Threshold Models of Diffusion and Collective Behavior,” Journal of Mathematical Sociology (1983), vol. 9, pp. 165—179.

Thomas Schelling, “Dynamic Models of Segregation,” Journal of Mathematical Sociology (1971), vol. 1, pp. 143—186.

Thomas Schelling, Micromotives and Macrobehavior (New York: W. W.Norton, 1978).

Jonathan Crane, “The Epidemic Theory of Ghettos and Neighborhood Effects on Dropping Out and Teenage Childbearing,” American Journal of Sociology (1989),vol. 95, no. 5, pp. 1226—1259.

1 流行三法则：个别人物法则、附着力因素法则和环境威力法则

无论是暇步士的时尚潮，还是流行病的传播，都是流行三法则——个别人物法则、附着力因素法则和环境威力法则共同作用的结果。

疫情引爆危机

20世纪90年代中期，一场梅毒疫情袭击了巴尔的摩市。自1995年至1996年的一年内，携带病毒的新生儿人数就增加了500%。巴尔的摩市的梅毒发病率曲线图显示，多年来该曲线一直保持稳定，但到了1995年，梅毒发病率几乎呈直线上升态势。

巴尔的摩市的梅毒疫情因何被引爆？美国疾病控制和预防中心（以下简称疾控中心）认为，问题就出在强效可卡因上。强效可卡因会大大增加高风险性行为的发生率，而高风险性行为则会导致艾滋病和梅毒的传播。强效可卡因的诱惑让许多人到贫民区购买毒品，这一做法增加了他们把病毒携带回家传染给家人和邻居的可能性。强效可卡因改变了邻近地区之间的社会关系模式。疾控中心表示，强效可卡因正是梅毒肆虐的推动力。[1]

巴尔的摩市约翰·霍普金斯大学研究性传播疾病的专家约翰·詹尼曼则认为，发生梅毒疫情的原因在于该市贫民区糟糕的医疗服务。詹尼曼说："自1990年至1991年，到全市传染病诊所就医的人数为36000人。随后，由于预算问题，该市决定缩小性病诊所的规模。临床医生

的人数从17人减少到10人；内科医生本来有3位，实际人数后来降为零；就医病人则减至21000人；到发病地进行外勤服务的工作人员相应减少。许多人忙于玩弄权术，许多应该做的事情都被搁置，比如计算机软硬件需要升级，却无人处理。这是城市官僚机构管理失灵的一个最严重的案例。药品都快被人们用光了。”

换句话说，当巴尔的摩市性病诊所的就医人数达到36000人时，梅毒的蔓延保持着相对稳定的状态。按照詹尼曼的说法，当就医人数为21000~36000的某一数字时，疫情就暴发了。它从市中心开始蔓延，通过街道和高速公路传播到城市的各个角落。突然之间，那些可能已感染一周但是还没接受治疗的人，在被治愈之前有两三周甚至4周的时间四处传播病毒。糟糕的医疗状况使得梅毒成为比以往任何时候都要严重的问题。

还有一种理论由美国流行病学权威专家约翰·波特雷特提出。他认为，疫情暴发的祸根在于，这些年的物质条件变化对于巴尔的摩市的东西部城区有很大影响。巴尔的摩市中心是梅毒高发区域，在市中心两端的东西城区经济均严重萧条。在20世纪90年代中期，巴尔的摩市曾大张旗鼓推行一项政策，即拆毁东西城区20世纪60年代风格的旧式高层住宅。其中最引人注目的两个工程是拆毁西城区的列克星敦叠式大楼和东城区的拉斐特宫，而这两栋居住着上百户居民的大楼则扮演着犯罪中心和传染病中心的角色。随着拆迁工程的进行，人们从东西城区的这些老楼中搬走，犯罪和传染病的流行情况也开始恶化。

“实在是触目惊心，”波特雷特在第一次到巴尔的摩东西城区巡视时说，“50%的联排房屋都用木板封得严严实实，有一处建筑物都已经被毁坏了。政府要人们撤离等于加快了人群的流散。多年以来，在巴尔的摩，梅毒都被控制在这个相对封闭的特定地区，性关系也被高度限制在特定的社会群体内。但是拆迁工程却迫使这些人搬迁到巴尔的摩市的其他地区，他们因而把梅毒连同其他行为一起随身带走了。”

有趣的是，这几种解释中所提到的事情都不是突然发生的。疾控中心认为强效可卡因是问题的根源所在，但1995年并不是强效可卡因首次流入巴尔的摩市的时间，它在该市早已存在多年。疾控中心的意思是20世纪90年代中期强效可卡因问题所带来的后果有所加剧，而这一变化足以促成梅毒疫情的暴发；同样地，詹尼曼并没有说巴尔的摩市的性病诊所都被关闭了，而只是说其规模缩小，临床医生人数从17人减少到10人；波特雷特没有说整个巴尔的摩都在进行大迁徙，他只是说，一些拆迁工程使一些住户搬离了城区的住房，让梅毒疫情达到顶峰。只需要发生一些微小的变化，流行病原本所处的稳定状态就有可能被打破。

还有一点更有趣，这些解释都在描述一种引爆流行病的完全不同的方式。疾控中心关注的是疾病暴发的大背景——毒品的流入和增长是如何改变一个城市的环境，从而引爆疾病流行的。詹尼曼谈论的是疾病本身。诊所规模缩小等于给了梅毒一线生机，它原本是急性传染病，现在成了慢性传染病；它原本仅能在人体内逗留几天，现在却能延续好几个星期。波特雷特则把注意力集中在携带梅毒病毒的人身上。在他看来，梅毒的传染源是巴尔的摩市特定的一类人，这些人极度贫困，可能吸毒，性行为频繁。如果这种人突然从他们生活的街区迁移到一个原本不存在梅毒问题的新街区，疫情就有可能被引爆。

换句话说，引爆一种流行病并不是只有一种途径。流行病暴发需要三个条件：能传播传染病病原体的人、病原体本身和其产生作用所需的环境。当一种流行病暴发时，这三个条件就失去了原有的平衡。疫情被引爆，是因为一些事情的发生让其中一个甚至两三个条件发生了变化。我将这三个变化条件称为：个别人物法则、附着力因素法则和环境威力法则。

极少数人引爆的流行潮

纽约东村的几个年轻人掀起了暇步士流行潮，几栋居民楼的住户的搬迁足以引发巴尔的摩梅毒大流行，当我们谈论这些事情时，我们所指的其实正是在事情发展过程中，某些人比其他人更为关键。这看起来并不是一个特别极端的观点。经济学家经常谈到的“80/20法则”的意思就是，在所有情况下，一项工作中大约80%的部分都是由工作团队中20%的人完成的。80%的犯罪活动系20%的犯罪分子所为；80%的交通事故由20%的司机造成；80%的啤酒被20%的饮酒人士喝掉。[2]这个法则表现在流行病上就更为极端了——极少数人引发了流行病的传播。

例如，波特雷特分析过科罗拉多州科罗拉多斯普林斯市的淋病疫情，他用了6个月研究每一位到公共健康诊所治疗淋病的患者。他发现，其中约有一半病人来自4个街区，这4个街区大约占整个城市面积的6%。生活在这6%的地区的病人中，有一半人把相同的6家酒吧作为主要社交场所。波特雷特把768人分组并对其进行访谈，他发现，其中600人或者从未把淋病传染给他人，或者只传染给了一个人。他把这些人称为非传染者。那些使淋病流行的人则是剩下的168人，他们把淋病传染给了两三个人，甚至四五个人。[3]换句话说，在人口超过10万的科罗拉多斯普林斯市，淋病疫情的暴发就是因为这168个人，他们的住所集中在4个街区内，并且他们常常出没于相同的6家酒吧。

这168个人是谁？他们不是寻常之辈。他们每晚都要出门，性伴侣远远多于常人，他们的生活习惯、行为举止都不同寻常。比如，20世纪90年代中期，在密苏里州圣路易斯市东区的各家台球厅和室内滚轴溜冰场上，有一个名叫“老板”达内尔·麦吉的人经常出没。他是个大块头，身高有6英尺，相貌英俊，具备溜冰天赋，他在溜冰场上的娴熟技巧能赢得姑娘们的尖叫。他特别喜欢十三四岁的小姑娘，所以他给她们买首饰，开着凯迪拉克带她们去兜风，让她们吸食强效可卡因，使她们染上毒瘾，然后与她们发生性关系。从1995年开始到1997年他被

神秘枪杀之前，他至少和100名女性发生过关系，据统计，他至少让其中30人染上了艾滋病病毒。

同样是这两年间，在1500英里[4]以外的纽约州布法罗市附近，另一名男子——他跟“老板”是同一类货色——穿梭于詹姆斯敦贫困的街区。他名叫努沙恩·威廉斯，人们也称他“飞思”（Face）、“私睐”（Sly）和“下体客”（Shyteek）。威廉斯玩弄了几十个女孩，他在市区的不同地点有三四处公寓，他全靠从布朗克斯走私毒品维持生计。（一位了解该案的流行病学家向我坦言：“这家伙真是个天才。如果我照他那样做而且逃脱了制裁，那我这辈子都用不着再上一天班了。”）像“老板”一样，威廉斯外表充满魅力。他买玫瑰花送给女友们，让她们拨弄他的长发。在他的公寓里，他通宵达旦提供大麻和麦芽酒以助大家狂欢作乐。威廉斯如今被关在监狱里，而他至少让曾经的16个女友染上了艾滋病病毒。这还不是最出名的。在《乐队继续演奏》（*And the Band Played On*）一书中，兰迪·希尔茨详尽探讨了一个所谓的艾滋病病毒携带者。他是一个名叫盖藤·杜加斯的加拿大籍法国人，是一名客机乘务员。他声称他在整个北美洲有2500个性伙伴，并至少同加利福尼亚州和纽约州最早发现的40例艾滋病病例有关。[5]正是这一类人使流行病一触即发。

社会流行浪潮的发展过程与此相似，它们也是由少数几个人驱动的。在驱动社会流行浪潮方面，这些人之所以与众不同，并不是因为他们性欲旺盛，而是因为他们擅长社交，精力旺盛，博学，以及在同类中有足够的影响力。在暇步士案例中，最让人困惑不解的就是，那些鞋是如何从仅由几个引领时尚的曼哈顿潮人穿在脚上，发展到进入全美各家购物商场的货架上销售的。东村与整个美国中产阶级之间有什么关系?

个别人物法则给出的回答是这样的：在这些特别人物中，有人意识到了时尚趋势，通过自己的社交能力、活力、热情和魅力把“暇步

士”传染给大家，就像盖藤·杜加斯和努沙恩·威廉斯之流把艾滋病病毒传播出去一样。

强大的附着力

在巴尔的摩，当市内的公共诊所规模缩小时，梅毒原来在城市贫困地区传播的特点就发生了变化。这种病原本属于急性传染病，也就是说，大多数患者原本能迅速得到治疗，因而没有机会将病毒传染给他人。但是，由于诊所规模的削减，梅毒逐渐转变成了慢性病，患者能够传播病毒的时间比以前增加了三四倍，甚至5倍。疫情暴发一般是由几个特别患者发挥的特别作用所致，但有时其暴发原因也可能是出现了意外情况，从而使病原体本身发生了变化。

这是病毒学中的一个著名原理：每年冬天，流感在开始传播时的病毒与流感结束时的病毒差别很大。最著名的流感疫情是1918年暴发的全球性大流感。人们首次发现该病毒是在当年春季，当时情况相对比较稳定。但是，夏天过后，该病毒通过某种奇怪的途径发生了变化，在之后的6个月内竟使全世界2000万至4000万人丧生。病毒的传播方式并没有丝毫改变，然而病毒本身却突然变得如此致命。

荷兰艾滋病研究员杰普·古德斯米特坚持认为，艾滋病病毒也会产生同样的剧变。古德斯米特研究的重点是肺孢子菌肺炎（简称PCP）。我们每个人在出生时或出生后不久，体内都会携带这种肺孢子菌，它对大多数人来说是无害的。我们的免疫系统能轻而易举地控制住这种细菌。但是如果某种病毒，如艾滋病病毒，破坏了我们的免疫系统，那么这种细菌就会失控，从而引发一种致命的肺炎。PCP在艾滋病患者中非常普遍，事实上，这种病几乎被认为是患上艾滋病的征兆。古德斯米特的工作就是去查找医学文献，收集并研究PCP病例，但他的发现令人不寒而栗。第二次世界大战刚结束，一场PCP疫

情便在波罗的海港口城市但泽暴发，之后疫情传播到中欧，夺去了成千上万个儿童的生命。

古德斯米特分析了PCP疫情最严重的一个小镇海尔伦。该镇位于荷兰的林堡省，是个矿业镇。海尔伦镇有一家名叫“瑞典兵营”的助产妇培训医院，在20世纪50年代，它是一家面向低体重儿和早产儿的专科医院。自1955年6月至1958年7月，有81名出生在瑞典兵营的新生儿患有PCP，其中24名婴儿因此夭折。古德斯米特认为这就是艾滋病病毒流行的早期情况。病毒通过某种渠道进入医院，随后，医院在给新生儿输血或注射抗生素时，多次重复使用同一针头，由此把病毒从一个婴儿身上传播到另一个婴儿身上。他写道：

> 最可能的情形是，一名来自波兰或捷克斯洛伐克，又或是意大利的煤矿工人把病毒带到了林堡省。这名成年人悄无声息地死于艾滋病……但他却把病毒传染给了他的妻子和其腹中胎儿。受到感染的妻子在瑞典兵营生下了带有艾滋病病毒的婴儿，但这名婴儿看上去很健康。这样，未经消毒的针头和注射器就把病毒从一个婴儿身上传播到了另一个婴儿身上。[6]

并不是所有的新生儿都因此夭折了，这是该故事中真正令人感到奇怪的事情。有1/3的婴儿死亡，其他婴儿却活了下来，这在今天看来似乎是不可能的。他们战胜了艾滋病病毒，并将其从体内清除，继而健康地生活着。换句话说，20世纪50年代流行的艾滋病病毒与今天的艾滋病病毒存在很大差异，尽管其传染能力完全相同。当时的病毒威力不大，大多数人，哪怕是很小的孩子，都能战胜它并活下来。艾滋病疫情暴发于20世纪80年代初，简单地说，这不仅仅是同性恋群体在性行为上的巨大变化导致的，尽管这种性行为可能造成病毒的快速传播；艾滋病病毒的流行也与病毒本身的变化有关。由于某种原因，病毒的杀伤力已经大大提高了，所以，人一旦被感染，病毒就会附着在体内，再也清除不掉了。

在流行病暴发过程中，病毒的附着力因素对于我们所讨论的社会流行潮的暴发同样具有启发意义。人们常常花费大量时间思考如何使信息更易传播，即如何使我们的产品或者观念让尽可能多的人知道。但是要把消息传播出去，一个关键点在于怎样确保接收者不会左耳进右耳出。信息有了附着力就意味着它会对人产生影响，这样你就不能把它从你的脑海中赶出去，也不能把它从记忆中清除。

1954年春，当温斯顿牌过滤嘴香烟面世时，公司打出的广告标语是："温斯顿，正同烟的味道。"这句话里使用了不合语法的"同"字，而不是"像"字，这在当时引起了小小的轰动，这句话也成了人们日常谈论的话题，就像1984年人们谈论著名的温蒂汉堡的广告语"牛肉在哪里？"[7]一样。理查德·克鲁格[8]在他的《烟草的命运》中写道，美国雷诺烟草控股公司的温斯顿香烟销售商"对人们的这种关注喜出望外"，并且"认为这句在电视和收音机上听到的，有点不符合人们表达习惯的广告语带有一种灵活自如的韵味，还扭曲事实地将其辩解为一种口语化的表达方法"。[9]

在这种香烟被推出后的数月之内，借助于这句令人难忘的广告语的力量，温斯顿香烟的销售势头一触即发，它在美国香烟市场上的销售量迅速超过了国会牌（Parliament）、健牌（Kent）和L＆M牌香烟，仅次于总督牌（Viceroy）香烟。短短几年，它成了美国最畅销的香烟品牌。如今，如果你对大多数美国人说"温斯顿"，他们会顺口说出那句广告语的后半句"正同烟的味道"。这是一句拥有附着力的一流广告语，它所含的附着力是产品能够广为流行的关键所在——除非你听进去了我说的话，否则你为什么要改变自己的习惯，买我的产品或者看我制作的电影呢？

附着力因素法则告诉我们，有一些特别的方式，能够使一条具有传染性的信息被人记住。只要在信息的措辞和表达上做一些简单的修改，就能在其影响力上收到显著的效果。

环境威力

在巴尔的摩市，每当有人因梅毒或淋病前来公共诊所就医时，约翰·詹尼曼就会把病人的地址录入他的电脑，这样该病例就以一颗黑色小星星的形式出现在他的城市地图上。这幅地图很像警察局墙上所挂地图的医用版本，上面带有大头针，用来标记“案发”位置。詹尼曼的地图显示，在巴尔的摩市中心两端的东西城区，黑色星星的数量比较集中。疾病从这两个地区沿着两条主路向外辐射，这两条主路正好横穿东西两个城区。在夏季，性传染病的发病率达到最高峰，在巴尔的摩市东西两区主路上的黑色星星也就更加集中，显示疾病正在蔓延，但是，到了冬季，地图会发生另一种变化。由于天气寒冷，巴尔的摩东西城区的居民很可能只是待在家里，远离酒吧、夜总会及街角一类进行性交易的场所，所以地图上这两个城区的黑色星星就变少了。

季节变化对患病人数变化的影响非常大。不难想象，在巴尔的摩市，一个寒冷而漫长的冬季就足以大幅度减缓梅毒发展的势头，至少在这一季节如此。

詹尼曼的地图表明，流行病在很大程度上受到它们所处的外部环境、它们发生作用的条件和它们“运转”所需的特殊环境的影响。这是显而易见的。然而，有趣的是，这一法则到底能在多大程度上产生作用。这绝不仅仅是像影响行为的天气那样简单的致病因素造成的，即便是最小的、最不起眼的和最出乎意料的因素也可能影响我们的行为方式。比如，纽约历史上最臭名昭著的案件之一发生在1964年，一个生活在昆士区的年轻女人基蒂·吉诺维斯被人用刀捅死。吉诺维斯在大街上被人追赶，在半小时内遭到3次袭击，她的38位邻居在自家的窗前目睹了这一切，但当时却没有一个人报警。该案引起了社会广泛的自责和自省，它成了冷漠和人性缺失的城市生活的象征。亚伯·罗森塔尔（后来成为《纽约时报》总编辑）在他的一本书里这样描述这个案件：

为什么当吉诺维斯小姐遭到袭击时，38位邻居之中居然没有一个人拿起电话报警？没人说得清楚原因，就连目击者本人也说不明白。可以设想，他们的冷漠完全是大都市众生相的一种。这几乎是一种基于生存所需的心理：如果一个人周围生活着数百万人，这必定带给他生存上的压力，而防止别人侵犯的唯一办法就是尽量漠视周围的人群。生活在纽约和其他大城市中，人们对邻居及其困难的漠视是他们条件反射式的思维所致。[10]

这个从环境角度所做出的解释听起来很有道理。生活在大城市中，人们因彼此之间的陌生和疏远而变得冷酷无情。然而，吉诺维斯一案的真相要比这更为复杂一些，也更令人好奇。纽约市的两名心理学家——哥伦比亚大学的比布·拉塔内和纽约大学的约翰·达利在案发之后进行了一系列研究，目的是弄清楚他们所称的“旁观者问题”现象。为了看看究竟谁会前来帮忙，他们在不同地方上演了各种紧急突发事件。他们的其中一项发现令人大为震惊，即在突发事件发生时，目击者人数的多寡竟能帮助我们预测他们的助人表现。[11]

例如，在一个实验中，拉塔内和达利让一个学生独自待在一个房间里，然后让其假装癫痫发作。当隔壁房间里只有一个人时，这个人在听到声音后，有85%的可能性会冲进这位学生的房间提供帮助。但是，当实验对象觉得还有其他4人也听到了有人癫痫发作的声音时，他们每个人去帮助这名学生的可能性却只有31%。另一个实验的结果则显示，如果有人独自看到黑烟从门下冒出，他有75%的可能性去报警，但如果当时他与一群人在一起，他去报警的可能性就只有38%。换句话说，当人们处在人群中时，他们会分摊责任。他们会设想，其他人会去报警；既然其他人都不采取行动，这个明显存在的问题——隔壁传来的疾病发作声或门下冒出的黑烟——就不是什么大不了的问题。像拉塔内和达利这样的社会心理学家认为，在基蒂·吉诺维斯案中，我们要吸取的教训并不是尽管有38人听到了尖叫但无人报警，而是正因为有38人听到了尖叫所以才没人报警。具有讽刺意味的是，如

果吉诺维斯当时是在一条僻静的街道上遭人袭击，而且只有一个目击者，那她或许还有活命的可能。

换句话说，人们是否能够关注身边的不幸者，有时取决于人们身边细微的环境因素。环境威力法则认为，人们对自己周围环境的敏感程度比他们所想象的更为强烈。

小结

引爆点所涉及的这三条法则，即个别人物法则、附着力因素法则及环境威力法则，给我们提供了理解流行潮的一种方法。它们能引导我们找到引爆点。本书接下来的内容就是用这些观念来破解其他一些令人不解的事件，以及我们周围世界中所发生的流行潮。这三条法则是如何帮助我们理解诸如青少年吸烟现象、流言蜚语现象、犯罪现象及畅销书现象的？答案可能会让你大吃一惊。

---

[1]流行疾病机制的最佳疗法之一参见Gabriel Rotello, Sexual Ecology:AIDS and the Destiny of Gay Men(New York: Penguin Books, 1997)。
疾控中心对巴尔的摩梅毒流行的解释参见Mortality and Morbidity Weekly Report，“Outbreak of Primary and Secondary Syphilis — Baltimore City,Maryland, 1995,” March 1, 1996。

[2]Richard Koch, The 80/20 Principle: The Art of Achieving More with Less(New York: Bantam, 1998).

[3]John Potteratt, “Gonorrhea as a social disease,” Sexually Transmitted Disease (1985), vol. 12, no. 25.

[4]1英里约为1.61千米。——编者注

[5]Randy Shilts, And the Band Played On (New York: St. Martin's Press,1987).

[6]Jaap Goudsmit, Viral Sex: The Nature of AIDS (New York: Oxford Press,1997), pp. 25—37.

[7]“牛肉在哪里？”（Where's the beef ?）已成为美国俚语，是人们在对某种缺乏生气的事物表示失望时所说的口头禅。——译者注

[8]理查德·克鲁格（Richard Kluger），美国著名记者、作家，曾数次获美国国家图书奖提名。他的著作《烟草的命运》获得了普利策奖。——译者注

[9]Richard Kluger, Ashes to Ashes (New York: Alfred A. Knopf, 1996), pp.158—159.

[10]A. M. Rosenthal, Thirty-Eight Witnesses (New York: McGraw-Hill, 1964).

[11]John Darley and Bibb Latane, “Bystander Intervention in Emergencies:Diffusion of Responsibility,” Journal of Personality and Social Psychology (1968), vol. 8, pp. 377—383.

2 个别人物法则：联络员、内行和推销员

一个银匠为什么能够引爆美国历史上最重要的一场战争——美国独立战争？因为他是一个同时具备内行和联络员天赋的男子。

谁引爆了美国独立战争

1775年4月18日下午，在波士顿一家马房干活的一个小伙子，无意中听到一名英国军官对另一名军官说“明天要好好教训美国人”之类的话。之后小伙子朝着波士顿北区一路小跑，来到银匠保罗·里维尔家并把听到的消息告诉了他。[1]里维尔严肃地听着，这并不是他当天听到的第一条传闻。在此之前，还有人告诉他，波士顿的长码头聚集了大量英国军官，他们在低声谈论着什么事情。停靠在波士顿港的英国皇家海军军舰“萨默塞特”号和“保尼”号周围停泊着一些小船，有人发现这些小船上的英国船员个个行色匆匆。那天早上，还有人看到几个英国水手在岸上跑动。这一切看上去都像是某一重大行动开始前的准备工作。等到下午的时候，里维尔和他的朋友约瑟·沃伦越来越相信当时谣传了很久的事情，即英国人马上就要采取一次重大行动，进军位于波士顿西北的列克星敦镇，逮捕殖民地领袖约翰·汉考克和塞缪尔·亚当斯，然后继续进军康科德镇，去夺取当地民兵存放枪支弹药的军火库。

接下来发生的事情已经成为历史传奇，这也是每个美国儿童都听过的故事。当天晚上10点，沃伦和里维尔会面，他们决定警告波士顿周边地区的居民：英国人已开始采取行动。这样他们就可以激起当地民兵对英国人迎头痛击。里维尔情绪高涨，他穿过波士顿港，来到查

尔斯敦轮渡口，纵身跳上一匹马，开始了他去往列克星敦的“骑马夜行”。他仅用两个小时便跑完了13英里。沿途每路过一个小镇——查尔斯敦、梅德福、北剑桥、梅诺托密——他都敲门传话，告诉当地的民兵首领“英国人就要来了”，并让首领们再把消息传达给其他人。教堂响起了钟声，同时也传出了鼓声。当那些从保罗·里维尔口中得知情报的首领把自己的骑兵派出去时，这个消息就像病毒一样传播开来，整个地区都拉响了警报。凌晨1点，消息传到了马萨诸塞州的林肯市；凌晨3点，消息传到萨德伯里市；凌晨5点，消息传到波士顿西北方向40英里以外的安道弗市；到了早上9点，消息已传到很偏远的伍斯特市附近的阿什贝镇。英国人在4月19日早上果真向列克星敦进发，而令他们大为吃惊的是，他们的突袭刚进入乡村就遭到了猛烈的有组织的反击。当天，英国人在康科德同殖民地民兵对阵，被打得落花流水，这次交战演变成了一场大规模战争，这就是历史上著名的“美国独立战争”。

保罗·里维尔的“骑马夜行”，可能是历史上口头快速传播消息最著名的一个实例。它使一条特别的新闻在很短的时间内翻山越岭传到远方，使整个地区都武装动员起来。当然，并非所有口头信息的传播经历都如此精彩。不过，即便在今天这样一个通信发达和广告耗资巨大的时代，我们仍然可以说，口头传播仍是人们互通消息的重要方式。想一想你最近去过的高价餐馆，买下的昂贵服装，以及看过的电影。我们在做“去何处消费”的决定时，有多少次因为朋友的推荐而深受影响？有相当一部分广告经理认为，正是由于如今市场推广活动铺天盖地，口头传播信息才反而成为唯一具有说服力的办法，我们大多数人都会对其做出响应。

但尽管如此，口头信息传播之道仍然是个难解之谜。人们实际上始终都在相互交流和传播信息，但是只有在个别情况下，这种交流才能引发口头传播浪潮。在我家附近有一家我非常喜欢的小餐馆，6个月以来，我一直在向自己的朋友们推荐这家餐馆。但是，现在里面仍有

一半位置是空着的。显然，我个人的认可还不足以掀起一场口头信息传播浪潮。还有一些我认为根本比不上这家餐馆的饭店，仅在开业几周之内顾客就越来越少了。为什么某些观念、风潮和信息能“一触即发”，而其他的就不行?

在保罗·里维尔“骑马夜行”事件中，答案似乎很简单。里维尔所传播的是一则重大消息——英国人要打过来了。但是，如果你仔细研究一下那天傍晚发生的一系列事件，你就会发现，这种解释还是没能揭开谜底。

在里维尔骑着马朝波士顿西北方向前进的同时，另外一位革命者——制革工人威廉·戴维斯，也肩负着同样的紧急任务出发了。他穿过波士顿以西的一个个城镇，向列克星敦进发。他带来了与保罗·里维尔传播的完全相同的信息，经过了同样多的城镇，奔跑了同样长的路程。但是，戴维斯却没能把经过的农村地区“点燃”，没能促使当地民兵首领们提高警惕。事实上，在他经过的一个大型集镇沃尔瑟姆镇上，第二天只有几个人出来迎战。后来的历史学家据此断定，该镇一定极度亲英。而实际上沃尔瑟姆镇并不亲英，镇上的居民只是没有察觉英国人真的要来了，而后来发现时已经太晚。如果在口头传播浪潮中只有消息本身最为关键，那么戴维斯现在应该和保罗·里维尔同样出名。但他仍然不为太多人所知。为什么里维尔成功了而戴维斯却失败了?

答案是，成功发起任何一种社会流行潮，在很大程度上都取决于信息传播者所特有的社交天赋。尽管是传播相同的信息，里维尔能引爆流行，而戴维斯没有做到这一点，这是因为他们两个人不是同一类人。这就解释了我在前一章里简要概括的个别人物法则。当时我只是举了性滥交和性侵犯一类事件的人物例子，这些人对于性传染病的流行至关重要。本章将要介绍几种对社会流行潮至关重要的人物，探讨一下保罗·里维尔与威廉·戴维斯这两类人的不同之处。这两种人在我们

身边随处可见，我们常常不能充分认识到他们在生活中所扮演的角色。我把这些人分别称为联络员、内行和推销员。

神奇的六步分离法

20世纪60年代后期，心理学家斯坦利·米尔格拉姆为了揭开“小世界现象”之谜，做了一个实验。“小世界现象”是指：人们是如何相互联系的？我们是否分别属于各自孤立的世界，顺着自己的轨道同时生活着，因此，世界上任何地方的任何两个人之间的关联都相当小，并且心理距离很远？还是说，我们所有人都被编织在一张无所不包、彼此紧密相连的大网上？[2]在某种程度上，米尔格拉姆所要探寻的问题与本章开头所提的问题属于同一类，就是一种观念、一股潮流或者一条消息（如“英国人要来了！”）是如何在人群中传播开来的。

米尔格拉姆想用连锁信来探究这个问题。他搜集了160位内布拉斯加州奥马哈市居民的姓名，给他们每人都寄出一封连锁信。信中附有一位马萨诸塞州股票经纪人的姓名和地址信息，此人在波士顿市工作，在沙伦市住。他在信中要求每个人把自己的姓名和地址写在信封上，然后再把它寄给离这位经纪人最近的朋友或熟人。比如，你住在奥马哈，你的一位堂兄住在波士顿城外，你就把信寄给他，即便堂兄本人并不认识这位股票经纪人，并且他很可能还要再绕几步才能把信送到那位股票经纪人手里。当这封信最终到达股票经纪人家时，米尔格拉姆想看看这封信的经手人名单，以此来研究从某一地区随机选出的人与另一地区的另一个人之间联系的紧密程度。米尔格拉姆发现，大多数连锁信经过了五六个人之后最终才到达股票经纪人处。“六步分离法则”这一概念就来自该实验。

人们如今对这一概念耳熟能详，以至于很容易就把米尔格拉姆的惊人发现忘在脑后。多数人的朋友圈子并不大，而且涉及的领域也不

广。在一项著名的研究中，一组心理学家要求住在曼哈顿北区达科曼住宅小区的居民说出与他们关系最亲密的朋友的姓名，结果发现在这些居民所谈到的朋友中，有88%都与被调查者住在同一栋楼，有一半甚至与被调查者住在同一层。总的来说，人们所选的朋友往往与自己属于相同年龄段和相同民族。但是，如果这个朋友就住在隔壁，年龄和民族就变得不那么重要了。可见，朋友之间的近距离比他们拥有的共性更为重要。[3]

另一项针对犹他州大学的一些学生所做的研究发现，如果某人被问到为何会对另外一个人友好，他给出的回答是因为他和这位朋友对事物的看法相似。但是，研究者如果真的测试这两个人对事物的看法，就会发现他们的共同之处其实就是他们参加过共同的活动。我们常常会同那些与自己共事的人或与自己做事方式相似的人成为朋友。换句话说，我们并不是在挑选朋友本身。我们往往和那些与自己生活、工作在同一个小空间的人发生联系。因此，生活在奥马哈的居民就不会与远在马萨诸塞州沙伦市的居民成为朋友。

米尔格拉姆当时写道："我问我一个非常聪明的朋友，连锁信需要经过多少人才能最终抵达目标人物处，他的估计是，从内布拉斯加到沙伦，这封信需要经手100个甚至更多的中间人。许多人的估计与此相近。当他们得知平均只需要5个中间人时，他们都感到非常意外。不知为何，答案与我们的直觉不一致。"这封信到底是如何只经过5步就到达沙伦的?

答案是，在"六步分离法则"之中，并不是说所有分离的步数是等量的。比如，当米尔格拉姆在分析自己的实验时，他发现许多连锁信都是沿着相同的不对称路线从奥马哈传到沙伦的。有24封信被送到了股票经纪人在沙伦市的家中，其中16封信是由同一个人送到他手里的。此人是一位服装商，米尔格拉姆称他为雅各布斯先生。其余信件被送到了这位股票经纪人的办公室，其中大多数信件是经两个人之手

送到办公室的，米尔格拉姆称这两个人为布朗先生和琼斯先生。所有信件中有一半都是由这三个人送到股票经纪人手中的。大家可以想一想，从中西部的一座大城市中随机选出的几十个人，他们各自把连锁信寄出去。有些人把信传给了以前的大学同学；有些人把信传给了亲戚；有些人把信传给了老同事。每个人所想的办法都不一样，但是最终，当这些散落在不同的人手里的信件即将结束旅程时，有一半信件却都被传到了雅各布斯、琼斯和布朗手里。“六步分离法则”并不是说每一个人与其他人之间仅仅只有几步之隔。它的实际意义是，某些个别人物与其他所有的人相隔仅几步之遥，我们就是通过那几个个别人物与外部世界联系起来的。

有一个简单的办法可以验证这一说法。列出一份包含40人的自己的朋友圈的名单（不包括家人和同事），并且往回推想你同每一位朋友建立友谊的过程，直到倒推至某人发起活动而最终使你和该朋友建立友谊为止。

比如，与我交往时间最长的朋友布鲁斯，他是我在小学一年级认识的，我是主动的一方，这很简单。我遇到知己奈杰尔是因为他读大学时住在我朋友汤姆的宿舍隔壁，而我认识汤姆是因为大一那年他邀请我打触身式橄榄球。奈杰尔成为我的朋友，是因为汤姆的关系。当你把所有的关系回想一遍，你就会发现一个奇怪的现象，即有几个相同的名字总会反复出现。我有一个朋友叫埃米，在她的朋友凯蒂（也是我的朋友）带她进一家餐馆时，我正在那里进餐，所以我就认识了她。我认识凯蒂是因为她是我的一位朋友拉丽莎最要好的朋友，而我认识拉丽莎是因为我们俩共同的朋友迈克A邀请我去拜访她，我认识迈克A是因为他和我的另一个朋友迈克H是同学，而迈克H又曾经与我的朋友雅各布在一家政治周刊编辑部共事。如果我不认识雅各布，我就不会结识埃米。相同地，我结识萨拉S是在一年前我的生日晚会上，当时她与一位名叫戴维的作家在一起，而戴维是应其代理商蒂娜的邀请参加晚会的，我是通过我的朋友莱斯利认识蒂娜的，我认识莱

斯利是因为她姐姐尼娜认识我的朋友安，而我结识安是通过我以前的室友莫拉，莫拉成为我的室友是因为她与一位名叫萨拉L的作家共事，萨拉L又是我的朋友雅各布在大学时代的朋友。可见，如果我不认识雅各布，我就不会结识萨拉S。事实上，当我顺着这份写着40位朋友的名单一个个回忆时，我与其中30位朋友的相识缘由最终都回推到了雅各布。实际上，我的社交圈子并不呈环形，而是呈金字塔形。金字塔的顶部只有一个人，那就是雅各布，因为有了他，我生活中的大多数关系才得以形成。我的社交圈子既不是环形的，也不属于“我”，它属于雅各布。它更像是雅各布邀请我加入的一家俱乐部。

这些特定的人把我们与外部世界联系起来，为奥马哈和沙伦搭起桥梁，把我们引入社交圈子。这些我们在生活中非常依赖的人，就是“联络员”，他们具有把全世界的人联系在一起的天赋。

他们什么人都认识

成为一名联络员应该具备什么条件？首要的也是最显而易见的标准是：联络员结识的人非常多。他们属于那种什么人都认识的人。大家都会结识某个这种类型的人。但是，我觉得我们并没有用足够的时间去思考这类人的重要性。我甚至都不敢肯定，是否大多数人真的会相信，我们所说的那种什么人都认识的人，真的就认识所有的人，但实际情况正是如此。

要说明这一点非常简单。下面列举了大约250个人的姓氏，它们都是从曼哈顿的电话簿上被随机选出的。顺着名单往下读，每次读到和你知道（这里对“知道”一词的界定是广义的。例如，如果你乘火车时与某人相邻而坐，他向你做了自我介绍，你就知道了他的姓名，他也知道了你的姓名）的人同姓之人时，给自己加1分。如果你知道姓这个的人不止一个，那就更好了。当你读到约翰逊这个姓氏时，如果你知

道3个姓约翰逊的人，那么你就得3分。在该测试中的得分高低基本上反映了你的社交能力。这也是估算一个人所拥有的朋友和熟人数量的简便方法。

阿尔加齐，阿尔瓦雷斯，阿尔珀恩，阿米特拉诺，安德鲁斯，埃朗，阿恩斯坦，阿什福德，贝利，巴劳特，班伯格，巴普蒂丝塔，巴尔，巴罗斯，巴斯克维尔，巴西里，贝尔，博克基斯，布兰道，布拉沃，布鲁克，布赖特曼，比利，布劳，博恩，鲍恩，博苏克，布伦铎，巴特勒，卡尔，坎特韦尔，卡雷尔，钦伦，科克，科恩，科拉斯，库奇，考力格，卡尔卡特拉，库克，凯里，卡斯尔，陈，钟，克拉克，考恩，卡顿，克劳利，柯博罗，德拉马拿，戴兹，迪拉，邓肯，达戈斯蒂诺，德拉卡斯，狄龙，多纳希，戴利，道森，埃德瑞，埃利斯，埃利奥特，伊斯门，伊斯顿，费莫斯，弗明，菲尔克，芬克尔斯坦，法伯，福尔金，范曼，弗里德曼，加德纳，吉尔皮，格拉斯考克，格兰德菲尔德，戈林鲍姆，格林伍德，格鲁伯，盖利尔，戈夫，格莱德韦尔，格里纳普，甘农，甘肖，加西亚，吉尼斯，杰勒德，杰里克，吉尔伯特，格拉斯曼，格雷泽，高蒙迪奥，冈萨雷斯，格林斯坦，古格雷尔莫，戈曼，哈伯肯，霍斯金斯，赫赛恩，哈姆，哈德威克，哈勒尔，豪普特曼，霍金斯，亨德森，海曼，希伯拉，赫曼，赫布斯特，赫奇斯，霍根，霍夫曼，霍罗威茨，许，休伯，艾克兹，雅罗斯基，约翰，雅各布斯，贾拉，约翰逊，凯塞尔，基根，库罗达，卡瓦诺，凯勒，凯维尔，科尤，金布罗，克林，科索夫，考兹兹基，卡恩，基斯勒，科瑟，科特，莱博维茨，林，刘，洛伦斯，伦德，劳克斯，利弗，梁，莱文，利伍，洛克伍德，洛格伦诺，洛内斯，劳维特，拉博，伦纳蒂，马滕，麦克莱恩，迈克尔斯，米兰达，莫伊，马林，缪尔，墨菲，马罗顿，马托斯，门多萨，穆拉基，内克，尼达姆，诺保，纳尔，奥弗林，奥尼尔，奥洛夫斯基，珀金斯，皮珀，皮埃尔，庞斯，普拉斯卡，波里诺，波珀，波特，珀普拉，帕尔马，佩雷斯，波特卡莱罗，庞维斯，雷德，兰金，雷，雷耶斯，理查森，里特，鲁斯，罗斯，罗森菲尔德，罗思，拉瑟福德，拉斯廷，

拉莫斯，里甘，赖斯曼，兰克特，罗伯茨，罗恩，勒内，罗莎里奥，罗思巴特，萨珀斯坦，舍恩布罗德，施韦德，西尔斯，斯泰托斯基，萨特芬，希伊，西尔弗顿，西尔弗曼，西尔弗斯坦，斯克拉，斯洛特金，斯佩罗斯，斯托曼，萨多夫斯基，施利斯，夏皮罗，西格戴尔，斯诺，斯潘塞，斯坦科尔，斯图尔特，斯泰尔斯，斯道普尼克，斯通希尔，塔伊斯，蒂尔尼，坦普尔，托菲尔德，汤森德，特里宾，特琴，维拉，瓦西洛弗，沃达，韦林，韦伯，温斯坦，王，韦吉蒙特，威德，维肖斯。

我至少给12组人做过这个测试，其中一组是曼哈顿城市大学世界文明专业一年级一个班的学生。这些学生的年龄全都是20岁上下，其中许多人是美国的新移民，家庭收入水平属于中低阶层。这个班的平均得分是20.96分，也就是说，全班平均每人认识21个与名单上的人同姓的人。

我给一些健康教育家和大学教师也做了这个测试，当时他们正在新泽西州普林斯顿市参加一次会议。这组人大多数四五十岁，基本上都是白人，受教育程度非常高——许多人都拥有博士学位，身体也很健康。他们的平均得分是39分。

然后，我又给一组随机选出的朋友和熟人做了该测试，他们大多数是记者和专业人士，年龄在30岁上下。他们的平均得分是41分。

这些测试结果并不让人感到意外。年轻的大学生自然不会像40多岁的人那样拥有那么大的关系圈子。20岁的人和40岁的人相比，后者结识的朋友人数应该增加大约一倍，而且高收入的专业人士应该比低收入的移民结识的人多，这一点大家都能理解。在每一组中，人们的得分情况也有所区别，有人得分高，有人得分低，我想这一点也不难理解。房地产营销工作者自然比电脑黑客认识的人多。但让人感到意外的是，他们之间的差距太大了。在那个大学班级里，最低分是2分，而最高分却是95分；在我的随机朋友组里，最低分是9分，而最高分是

118分。甚至在普林斯顿会议组里，除了个别例外情况，那些从事相同职业而且年龄、受教育程度和收入都相仿的人差距也会非常大，最低分是16分，而最高分却是108分。我总共给大约400人做了这项测试。其中，约有24人的得分低于20分，有8人高于90分，还有4人高于100分。

还有一个令人意想不到的情况是，每组中都有得高分者。城市大学学生的平均分数低于社会人士的分数，但在社会人士这一组内部，个别人的社交圈子比其他人要大4倍，甚至5倍。也就是说，各行各业中都有一些交友能力超凡之人，这些人就是联络员。

在我的社交关系调查中，得分最高者之中有一个人叫罗杰·霍肖，他是位来自达拉斯的成功商人。霍肖创建了Horchow Collection公司，这是一家商品邮购公司。他在百老汇也非常有名。他赞助了名剧《悲惨世界》和《歌剧魅影》的演出，还因制作了获得大奖的、由格什温作品改编而成的音乐剧《为你疯狂》（*Crazy for You*）而名声大噪。他的女儿是我的朋友，我是通过她才认识霍肖的。我去看过他位于曼哈顿的临时住所，这所公寓非常雅致，位于第五大道北边。霍肖身材修长，神态稳重。他讲话速度不快，略微带有得克萨斯州人说话慢吞吞的味道。他喜欢说反话，这让他更显得魅力十足。假如你乘坐飞机飞越大西洋，旁边坐着罗杰·霍肖，那么飞机在跑道上开始滑行时，他就会开始跟你搭话；从安全带指示灯熄灭开始，你就会一路笑个不停，直到不知不觉中飞机着陆。当我把从曼哈顿电话簿上抄来的名单递给霍肖时，他快速浏览了一遍，一边在纸上记着，一边低声读着名字。他得了98分。我想，如果再给他10分钟回忆，他的得分会更高。

为什么霍肖的得分这么高？在第一次见到他时，我就发现，广泛交友是一项技能，某些人能有意识地把它展示出来，并不断完善它。这种技巧是人们能否广泛交友的关键所在。我多次询问霍肖，他生活

中的人际关系在他的商务活动中发挥了多大作用，因为我认为这二者之间必定有联系。

但是，我的问题似乎令他不解。不是因为他的这些人际关系对他没什么帮助，而是因为他并没有把与人交往作为自己的商务策略。他只不过把交友看成一件挺平常的事（他乐于此道），他就是这样一个具有建立社会关系的本能和天赋的人。他在这方面也并没有做得过分积极，他不是那种过分主动进行社交，让人觉得他别有所图的人，而更像是一个旁观者，一个阅历丰富而且热心的局外人。他只不过是乐于与别人待在一起，而且他采取了真诚而有效的方式，他觉得与人们相识和交往具有无穷的乐趣。我和霍肖见面时，他向我讲述了他赢得格什温的音乐剧《疯狂女郎》（*Girl Crazy*）重演权，并把该剧改名为《为你疯狂》的过程。整个过程只花了20分钟，而这只是其中一部分。他听上去似乎工于心计，其实不然。霍肖在讲述事情经过时，语气中带着温和与自嘲。我想他在有意表现自己的个性，但这却生动地反映了他的内心——也反映了一个联络员应该具备的特点——我觉得他的讲述确实体现了这一特点:

我有一个名叫米基·香农的朋友，他住在纽约。他说，我知道你喜欢格什温的作品。我见过乔治·格什温以前的女朋友埃米莉·佩利。她也是艾拉·格什温[4]的妻子勒诺的妹妹。她住在维利奇，邀请我们去共进晚餐。因此，不管怎么说，我见到了埃米莉·佩利，而且我看到了格什温给她画的肖像画。她的丈夫卢·佩利早些时候曾与艾拉·格什温和乔治·格什温一起进行创作工作，当时，艾拉·格什温仍然自称阿瑟·弗朗西斯。那算是一层关系……

我和一个名叫利奥波德·盖道斯基的家伙一起吃过午餐，他是弗朗西丝·格什温的儿子，弗朗西丝·格什温又是乔治·格什温的妹妹，她嫁给了一位名叫盖道斯基的作曲家。阿瑟·格什温的儿子当时也在场，他名叫马克·格什温。当时，他们是这样说的——那么，我们凭什么把

《疯狂女郎》的重演权交给你呢？你是什么人？你从来没有介入过舞台剧。然后，我就开始摆出一堆巧合之事。我说我去过你姨妈埃米莉·佩利家，还谈到了我披着披肩与她的合影照片——你们见过那张照片吗？我把所有挨得上边儿的关系都抖了出来。然后，我们一起去了好莱坞，还顺道去拜访了格什温夫人，我对她说见到她非常高兴，而且我认识她的妹妹，我很喜欢她丈夫的作品。然后，我又把我洛杉矶的朋友也抖了出来。当我在马库斯公司[5]工作时，有一位女士出过一本食谱，她名叫米尔德里德·克诺夫。她的丈夫叫埃德温·克诺夫，是一位电影制片人，他制作过奥黛丽·赫本的电影，他的兄弟就是这本食谱的出版商。当我们在达拉斯推销她的这本书时，米尔德里德成了我们的好朋友。我们非常喜欢她，我每次去洛杉矶都要去拜访她。我总是与朋友们保持联系。后来，我却意外发现埃德温·克诺夫是乔治·格什温最要好的朋友，他把格什温的照片挂得满屋子都是。当格什温在北卡罗来纳州阿什维尔市创作《蓝色狂想曲》时，克诺夫正和他在一起。克诺夫先生现已过世，而米尔德里德仍然健在，她已98岁高龄。所以，当我去拜见李·格什温时，我们向她谈及我们刚去看望过米尔德里德·克诺夫，她说——你们认识她呀！哎呀，咱们以前怎么就没有见过面呢？于是她当即就把重演权给了我们。

在我们谈话的过程中，霍肖喜欢一遍又一遍地把他生平所遇到的人物联系在一起。在他70岁生日时，他竟设法找到了自己60年未曾谋面的小学同学博比·亨辛格。他给自己所能查到的每一位名叫博比·亨辛格的人寄去一封信，询问他们是否是那位曾经住在辛辛那提市1号巷4501号的亨辛格。这种做法不是正常的社交做法，甚至听上去有点儿疯狂。霍肖积攒人脉的方式与别人积攒邮票的方式相同。他能记住60年前与他一起玩耍的那群孩子、成长过程中最要好的朋友的地址，甚至大学时的女朋友在海外旅游邂逅并迷恋了一段时间的那位男士的姓名。这些细节对于霍肖来说都极为重要。他在电脑上记录了1600个人名和地址，在每个人名旁边都详细记录了当时他遇见此人的情况。在

我们俩交谈时，他取出一个微型日记本，说：“如果我遇见你，也喜欢你这个人，而且你无意中提及自己的生日，我就会写下来，这样未来你就会收到寄自罗杰·霍肖的生日贺卡。瞧瞧这里，周一是金吉尔·布鲁姆的生日，也是威滕伯格斯的结婚一周年纪念日。艾伦·施瓦茨的生日在这周五，我们的园丁的生日是在这周六。”

我想，大多数人对这种结交朋友的方式会感到不舒服。我们都有自己的朋友圈子，也非常忠实于自己的朋友。但我们对泛泛之交还是会保持一定距离，不会给自己不太在意的人寄生日贺卡，这是因为我们不想让自己背负陪他们吃饭，陪他们看电影或在他们生病时前去看望的义务。对于大多数人来说，结识他人的目的是看看自己是否想让对方成为自己的朋友。我们会觉得，自己没有足够的时间和精力与每个人都保持亲密关系。霍肖却是个与众不同的人。那些人的信息被他记入日记和输入电脑，尽管他们与他仅是泛泛之交——这些人可能每年与他只见一面，或几年才见一面，但他却没有回避自己对这种关系的义务。他把握住了社会学家所说的“微弱关系”，即一种随意的社交关系。此外，他对这种微弱关系感觉很好。与霍肖结束会面之后，我还是有点儿困惑不解。我想更加深入了解此人，但又不知道是否还会有此机会。我想他不会与我有同样的困惑，因为他是那种在简单交往中就能感觉到价值和快乐的人。

为什么霍肖与我们一般人存在如此大的差异？他自己也不清楚。他认为这与他年幼时父亲经常外出有关。但是，这也解释不清楚原因。也许我们最好把这种性格简单地称为联络员的冲动，这也只不过是一种能把人与人区别开来的性格特征。

我遇见了最棒的人

联络员的重要性并不仅仅在于他们认识的人多，还在于对于他们认识的人来说，他们具有很大的作用。理解这一点的最好方法也许是做“凯文·贝肯六步游戏”。

该游戏要求大家设法把任意一名演员——通过他出演过的电影——与演员凯文·贝肯联系起来，其中不能超过6步。如，O. J.辛普森与普丽西拉·普雷斯利一起演过《白头神探》（*The Naked Gun*），而普丽西拉·普雷斯利和吉尔伯特·戈特弗里德一起演过《福特·费尔兰历险记》（*The Adventures of Ford Fairlane*），吉尔伯特·戈特弗里德又与保罗·赖泽一起演过《妙探出差2》（*Beverly Hills Cop II*），而保罗·赖泽又与凯文·贝肯一起演过《餐馆》（*Diner*）。这样一共就用了4步。玛丽·皮克福德与克拉克·盖博一起演过《荧屏快照》（*Screen Snapshots*），而克拉克·盖博与托尼·罗马诺一起演过《美国战斗》（*Combat America*），托尼·罗马诺在35年之后又与贝肯一起出演了《从头再来》（*Starting Over*）。如此一共才用了3步。最近，弗吉尼亚大学的一位电脑专家布雷特·扎登收集了大约25万个上过电视屏幕或演过电影的男女演员的名单，计算了他们的“平均贝肯步数”，得到的答案是2.8312步。也就是说，任何一个做过演员的人平均用不了3步就能与贝肯联系到一起。

这听起来令人震惊。然而，扎登又从头做了一项更加繁杂的计算，他算出了每一位曾在好莱坞上镜的演员的平均联系步数。[6]比如在好莱坞，每人平均需要几步才能与罗伯特·德尼罗、秀兰·邓波儿或者亚当·桑德勒联系起来？当扎登把好莱坞所有男演员按照“关联度”顺序排列出来时，他发现贝肯仅排在第669位。相比之下，马丁·辛能用2.63681步就与所有其他男演员联系起来，这使他领先贝肯将近650个名次；埃利奥特·古尔德能与其他人联系得更快，他只需要2.63601步。排在前15名的有罗伯特·米彻姆、吉恩·哈克曼、唐纳德·萨瑟兰、谢利·温特斯和伯吉斯·梅雷迪斯等，而关联度排名最高的男演员却是罗德·斯泰格尔。

为什么凯文·贝肯远远落后于这些演员？其中一个重要原因就是贝肯比他们大多数人年轻得多，因此，他出演的电影数量相对比较少，但这只能解释某些差异。还有许多人也参与演出了很多电影，但他们的关联度排名却不是特别高。比如，约翰·韦恩在他60年的演艺生涯里出演了179部电影，却仍然排在第116位，他的“平均贝肯步数”是2.7173步。问题就在于，约翰·韦恩一半以上的电影都是西部片，也就是说，他总是与同一群演员出演同一类电影。

但是，我们来看看斯泰格尔的情况：他出演过一些很棒的电影，比如获奥斯卡大奖的《码头风云》（*On the Waterfront*），也演过一些烂片，比如《无妄之灾》（*Carpool*）。他因在《炎热的夏夜》（*In the Heat of the Night*）中的出色表演荣获奥斯卡奖。他还出演过“黄色”电影，糟糕的是，这些片子都直接被录制成了录像带。他扮演过墨索里尼、拿破仑、彼拉多和艾尔·卡彭。他先后出演过38部剧情片、12部喜剧犯罪片、11部惊险片、8部动作片、7部西部片、6部战争片、4部纪录片、3部恐怖片、2部科幻片和1部音乐剧，以及其他电影。罗德·斯泰格尔是历史上关联度排名最高的演员，因为他扮演了演员职业中出现的各种不同角色，涉及各个领域、各种亚文化背景、各种职业和各种社会地位。

联络员就应如此，他们应该是日常生活中的罗德·斯泰格尔。他们应该是大家用不了几步就能找到的人，因为不论原因如何，他们在不同领域、不同亚文化背景及不同职业的人群中都占有一席之地。就斯泰格尔的情况来看，他的高关联度正与他多才多艺的演员天赋有关，可能他的运气也比较好。而对于联络员来说，他们之所以能跨入许多不同的领域，是因为他们的天性在发挥作用，这种天性集好奇心、自信心、社交能力和活力于一体。

有一次，我在芝加哥遇见一位名叫洛伊丝·韦斯伯格的一流联络员。韦斯伯格在芝加哥市文化局工作，她把拥有不同经历和不同事业

的人们联系在一起也是最近的事情。20世纪50年代初期，韦斯伯格在芝加哥经营一家戏剧团。1956年，她决定举办一届戏剧节，以纪念乔治·萧伯纳百年华诞，然后就开始出版一份萧伯纳专刊，专刊后来变成了一份两周一期的非正式报纸——《萧报》。每周五晚上，整个芝加哥市里对该报感兴趣的人们汇聚一堂，讨论报纸的编辑工作。威廉·弗莱德金是讨论会里的常客，后来他执导了《法国贩毒网》和《驱魔人》两部电影，埃尔默·格茨律师（他是内森·利奥波德案件的律师之一）和位于同一条马路前方的《花花公子》杂志社的编辑们也常来参加讨论。如果阿特·法默、塞勒纽斯·蒙克、约翰·柯尔及莱尼·布鲁斯这些人没有外出，他们也一定会来参加讨论的。（布鲁斯实际上与韦斯伯格一起生活过一段时间。韦斯伯格曾经说："我母亲对我们俩住在一起火冒三丈，尤其是有一次当她按了门铃后，布鲁斯裹着浴巾出来开门。我们的走廊上有一扇窗户，因为他没有钥匙，所以这扇窗户总是为他开着。那栋房子有不少房间，里面常常高朋满座，而我并不知道有那么多人待在那儿。我受不了他的玩笑话，也不喜欢他的行为。我甚至受不了他讲的所有话。"）

办完《萧报》后，韦斯伯格去了一家伤后康复研究所从事公关工作。之后，她开始在一家名叫BPI的公益法律公司任职。在BPI公司工作期间，她发现芝加哥的公园变得越来越脏乱，也没人对此表示关心。她对这件事情非常关注，于是就把各种各样的环境爱好者召集在一起，其中有历史学家、市民中的积极分子和家庭主妇，她因此创建了号称"公园友谊会"的宣传组织。后来，她得知密歇根湖南岸一条从南本德到芝加哥市的通勤铁路即将关闭，感到十分震惊，所以就又把各行各业的关心铁路事业、环境保护和需要通勤的人士召集在一起，创建了"南岸娱乐会"，从而挽救了这条铁路。此后，她成了芝加哥律师学会的执行理事，该学会是一个法律进步组织。接着，她负责举办了一次地方议会竞选活动，而且她曾在芝加哥第一任黑人市长哈罗德·华盛顿任期内担任特殊事务部部长一职。后来，她辞去了政府官员职

务，在一个跳蚤市场租了一个小摊位。再后来，她成为理查德·戴利市长任期内的芝加哥文化局局长并工作至今。

如果你回顾韦斯伯格的这段工作经历，并计算一下，你就会发现她涉足过8个领域，即演艺领域、写作领域、医务领域、法律领域、公园保护领域、政治领域、铁路保护领域及跳蚤市场领域。当我请韦斯伯格本人列出一份清单时，她写了10个领域，因为她增加了自己目前涉足的建筑领域和礼仪领域。但是，她很可能还是有意表示谦虚，因为如果你再仔细研究一下韦斯伯格的生平，你就可能把她的经历划分成15个领域或者20个领域，但是这些领域并不是互不相干的。联络员的特点就是：涉足许多不同领域，并把所有这些领域联系到了一起。

20世纪50年代中期，有一次，韦斯伯格一时兴起，就坐上火车去纽约出席一个科幻作家大会。会上，她遇见一位名叫阿瑟·C.克拉克的年轻作家。克拉克对韦斯伯格颇有好感，他在再次去芝加哥时给她打了电话。韦斯伯格回忆说："他当时在公用自动收费电话亭，他问我，在芝加哥有没有他应该去见一面的人，我就让他到我家来。"韦斯伯格有半个世纪的吸烟史，嗓音被尼古丁熏得又低又刺耳，她在两句话之间总要停顿一下，以便猛吐一口烟。即便在没吸烟的时候，她也会习惯性地停顿，好像还在进行吸烟动作。"我打电话给鲍勃·休斯。鲍勃·休斯给我的报纸撰写过文章。（停顿）我说：'你在芝加哥有没有朋友乐意与阿瑟·克拉克交流交流？'他说：'有呀，艾萨克·阿西莫夫就在本市。还有罗伯特这家伙，罗伯特·海因莱恩。他们都过来了，就坐在我的书房里。'（停顿）然后，他们来我家串门，他们说，洛伊丝……我记不清他们是怎么说的。总之，他们对我说了些什么，好像是说我是那种能把朋友召集在一起的人之类的。"

这是关于洛伊丝·韦斯伯格人物原型的一些写照。首先，她能主动去联系自己领域以外的某个人，比如，在她从事演艺工作时，阿瑟·克拉克在创作科幻小说。同样重要的是，她联系到的那个人会对她的主

动联系做出回应。我们许多人也会主动与一些从事其他职业，比较知名、比较成功的人士联系，但是这种姿态却不是双方都具有的。当阿瑟·克拉克来到芝加哥想要与别人联络时，韦斯伯格就为他推荐了阿西莫夫，她说阿西莫夫恰好也在芝加哥。但是，即便阿西莫夫不在芝加哥，韦斯伯格也会为克拉克联系到其他人的。

20世纪50年代，韦斯伯格举办的周五夜沙龙活动给人们留下了难忘的印象，因为这些沙龙活动总能轻而易举地把不同种族的人聚集在一起。问题的关键并不在于如果没有这些沙龙活动，黑人就无法与住在北区的白人进行社交往来。虽然当时黑人与白人之间的接触非常罕见，但它却实实在在地发生了。问题的关键是，在20世纪50年代的芝加哥，黑人与白人进行交际不是因为他们偶然相识，而是因为某人的介绍。这正是阿西莫夫和克拉克在谈及韦斯伯格时所提到的她那种把人们联系在一起的特点，无论这种特点叫什么。

温迪·威尔里奇为韦斯伯格工作过，她评价说："韦斯伯格一点儿都不势利。我和她一起去过一家专业摄影工作室。有许多人给她写信，她会把所有的信都读一遍。那家工作室的老板邀她出去，她就答应了。这位老板是位婚纱照摄影师，于是她决定考查一下他的水平。当时我想，天啊，我们是不是得在摄影棚里摆上45分钟的姿势呀？可实际上我们是在飞机场旁边的空地上拍摄的。她可是芝加哥文化局局长啊！但是，她当时觉得工作室老板是个很有趣的人。"

他是否真的那么有趣？谁知道呢。关键在于韦斯伯格发现他很有趣，因为，从某种意义上来说，她觉得每个人都很有趣。她的一个朋友告诉我："韦斯伯格总是说：'哦，我遇见了最棒的人。你一定会爱上他的。'她对此人的感兴趣程度就好像这是她在人世间碰到的第一个人那样，而且她所说的情况通常都符合事实。"她的另一个朋友海伦·多里亚告诉我说："洛伊丝能看到你身上的一些特点，而这些特点甚至是你本人都没有发现的。"

这实际上从另一个角度说明了我的观点，即由于某种奇特的天性，韦斯伯格和其他像她这样的人能把他们自己遇见过的所有人都联系在一起。当韦斯伯格望向外面的世界，或者罗杰·霍肖登上飞机坐在你身旁时，他们眼里的世界与我们所看到的世界不一样。他们能发现许多可能性，而我们大多数人却在忙于选择自己喜欢的朋友，排除自己看不顺眼的人或住在机场附近的人，或者我们65年来都未曾与之谋面的人，而韦斯伯格和霍肖却喜欢所有这些人。

微弱关系的威力

社会学家马克·格兰诺维特的作品中有一个关于联络员发挥作用的精彩例子。在他1974年的著名研究课题“找到一份工作”（Getting a Job）中，格兰诺维特采访了波士顿郊区几百名职业工人和技术工作者，详细了解了他们的就业经历。[7]他发现，有56%的受访者是通过个人关系谋得工作的，另外18.8%的人是利用正规渠道——招聘广告、猎头公司——找到工作的，还有大约20%的受访者是自己直接去申请职位的。最好的求职办法是利用人际关系，这一点并不令人感到意外。但是，最让格兰诺维特吃惊的是，他发现这些人利用的人际关系大部分都属于“微弱关系”。利用人际关系找工作的人中，只有16.7%与自己所求助的牵线者（如果此人是自己的好友）“经常”来往，有55.6%的人只不过是“偶尔”见到牵线者，还有28%的人“很少”见到帮自己牵线的这个人。而且，人们通过朋友介绍通常都找不到工作，反而一般都是靠仅有一两面之交的人找到工作的。

这又是为什么？格兰诺维特认为，要想了解新工作的有关情况，或者有关工作的新信息或新想法，“微弱关系”总是比牢固关系发挥的作用更大。毕竟，熟悉的朋友与你自己所了解的情况差不多。他们可能是你的同事，就住在你附近，你们去相同的几家教堂，上相同的几

所学校，参加相同的聚会。所以，能有多少事情是他们知道而你却不清楚的？而你的那些“泛泛之交”，从另一方面来说，顾名思义，他们的圈子与你生活的圈子大不一样，他们很可能知道一些你不了解的情况。为了表达这一明显矛盾说法的准确含义，格兰诺维特自己创造了一个精辟的短语：微弱关系的威力。简而言之，认识的人数代表一个人的社交能力，认识的人越多，说明你的社交能力越强。像洛伊丝·韦斯伯格和罗杰·霍肖这类善于运用微弱关系的人，都属于社交能力不同寻常的联络员。就是依靠他们，大家才有机会去了解那些与自己不相关的领域。

当然，这一法则还适用于个人求职以外的其他领域，诸如餐饮、电影、时装潮流，以及任何借助于口头信息传播就能推动流行的现象。这不仅仅意味着当个人离联络员越近，他的社交能力就会越强，他也会更富有，并且得到更多机会，还意味着当一种观念或一种产品离联络员越近时，这种观念或产品得到推广的可能性也就越大。这是否也是暇步士鞋骤然风行的原因之一呢？从东村到美洲中部，一路上一定有一个或者几个联络员突然对这种鞋一见倾心，由于他们拥有庞大的社会关系网、长长的微弱关系人名单，由于他们在各个领域和亚文化社会中均占有一席之地，所以他们一定能立刻使这种鞋广为人知且风靡。在某种意义上，暇步士鞋很走运。无数在某些地区流行的时尚不能进入美国主流时尚行列，也许其原因之一仅仅是运气不佳，因为它们无缘受到某位联络员的青睐。

霍肖的女儿萨莉给我讲述了她带父亲去一家新开张的日本餐馆的经历，她的一个朋友在这家餐馆做厨师。霍肖非常喜欢这里的饭菜，所以他在回家后就打开电脑，把住在附近的相识们的名字调出来，并给他们每人发送了一条消息，告诉这些人他发现了一家很棒的新餐馆，大家都应该去品尝一下那里的饭菜。这就是一种口头传播信息的方式。这并不像我把新开餐馆饭菜美味的消息告诉你，你再把这条消息传播给一个朋友，这位朋友转而再把消息传播给他的一个朋友那么

简单。口头信息传播是从这条链的某个关键点开始的，这个点就是有人把消息传播给罗杰·霍肖这类人的那一刻。

成为事件中心人物的不可思议的天才

这里我要解释一下为什么保罗·里维尔的“骑马夜行”能把消息迅速传开，而威廉·戴维斯的“骑马夜行”却没有达到同样的效果。保罗·里维尔是那个时代的罗杰·霍肖或洛伊丝·韦斯伯格。他是一位联络员，一个非常善于社交的人。他去世时，出席葬礼的队伍——用当时一家报纸的话说——“是一支送葬大军”。他既喜欢垂钓，也喜欢打猎；他既喜欢玩牌，又喜欢看戏；他经常光顾酒吧，又是一位成功的商人。他活跃在当地的共济会，也是好几家入会资格要求严格的社交俱乐部的会员，还是一位实干家。戴维·哈克特·费希尔在他著名的《保罗·里维尔骑马夜行》（*Paul Revere's Ride*）一书中，把保罗·里维尔描写成一位“成为事件中心人物的不可思议的天才”。费希尔写道：

> 1774年，波士顿市引进首批路灯时，保罗·里维尔受命安排这件事情。当时政府需要规范波士顿市场，保罗·里维尔被任命为市场规范管理员。独立战争结束后，一场疾病疫情暴发，此时他又被任命为波士顿市卫生官员和萨福克县验尸官。当火灾几乎摧毁了这座以木质建筑为主的城市时，他积极参与了马萨诸塞州火灾保险公司的创立，他的名字也首次出现在法人组织合同书上。当新建共和国的贫困问题日趋严重时，他组织会议，组建了马萨诸塞州福利协会，并当选为首届会长。当波士顿社会被骇人听闻的谋杀事件搅得人心惶惶时，保罗·里维尔又被任命为陪审团主席。

如果从1775年波士顿人口普查名单中随机抽取250个人的姓氏交给里维尔，毫无疑问，他的得分会超过100分。

1773年波士顿“倾茶事件”发生之后，北美殖民地居民普遍对英国统治者感到非常不满。在新英格兰地区涌现了几十个由愤怒的殖民地居民组成的委员会和代表大会，他们并没有正式的组织，也没有有效的联络手段。但是，保罗·里维尔很快就为那些分布广泛的革命小组扮演起了联络员的角色。他常常骑着马南下费城或纽约，或者北上新罕布什尔州，把情报从一个小组传递到另一个小组。在波士顿市内，他同样扮演了一个特殊角色。在那个革命年代，波士顿有7个由革命者组成的“辉格党”小组，其成员数量达到255人。但其中80%以上的人只属于一个小组。没有一个人同时属于这7个小组，只有两个人同时属于其中5个小组，保罗·里维尔就是其中之一。

因此，当英军在1774年发起秘密战役，打算一举铲除独立战争游骑兵所掌握的武器和军火库时，里维尔便成了一个非正式抗英情报交换枢纽。这一点并不令人感到意外，因为他认识每一位游骑兵士兵。1775年4月18日的那个下午，你如果是那个马童，无意中听到两名英国军官谈到第二天要采取行动，自然也会跑去告诉里维尔。那天晚上，里维尔骑马前去列克星敦时，他心里就已经明白该如何把消息最大限度地扩散出去，这毫不奇怪。他在沿途见到行人时，便会不由自主地施展自己的社交魅力，停下来把消息告诉他们。每到一座城市，他很清楚应该去敲谁家的门，谁是当地民兵首领，谁是城里的关键人物，因为大多数人他以前都见过，而这些人也认识他，尊重他。

但是，威廉·戴维斯又是怎么回事？费希尔认为戴维斯既然骑马跑了17英里到列克星敦，他一路上不可能没有与任何人讲过话。但是戴维斯显然没有里维尔的那种社交天赋，因为几乎没有任何记录说明那天晚上有人见到他在散布消息。费希尔写道：“保罗·里维尔北上沿途每经过一个市镇，都马上会有地方官员和工厂领导拉响警报。而威廉·戴维斯南下沿途路过的地方则只是到后来才开始防备，而且至少有一个小镇根本就没有任何戒备。戴维斯也没有引起罗克斯伯里、布鲁克莱恩、沃特敦或者沃尔瑟姆等市镇的地方官员和民兵首领对此事的警

觉。”这是为什么？原因是罗克斯伯里、布鲁克莱恩、沃特敦和沃尔瑟姆这几个小镇不在波士顿地区。戴维斯很有可能只是一个拥有正常社交圈子的人，也就是说，他和我们大多数人一样，一旦离开了家乡，就不知道该去敲谁家的大门。戴维斯骑马经过之处，只有一个很小的社区得知了这一消息，即沃尔瑟姆农场附近聚居的几个农场主。但是，仅那几户人家相信他的情报，根本不足以拉响警报。快速口头传播信息只有联络员才能做得到，威廉·戴维斯不过是普通人而已。

绝对内行

然而，如果认为只有联络员才能在社会流行浪潮中发挥关键作用，那也是错误的。罗杰·霍肖发出去了几十封电子邮件，这些邮件赞扬了他女儿的朋友所开的新餐馆。他并不是自己发现这家餐馆的，而是别人在发现后告诉他的。暇步士鞋在流行起来的过程中，也存在着被联络员发现的那一刻，然后此人就开始最大范围地将其进行传播，暇步士鞋因此流行起来。但是，是谁把暇步士的信息传递给这位联络员的？联络员完全有可能是在无意之中获得新信息的，也可能是因为他们认识那么多人，所以他们无论身在何处，都能得到新信息。然而，我们如果认真研究一下社会流行浪潮被引爆的情况，就会清楚这样一个道理：正如我们是依靠一些个别人物才与其他人联系起来的一样，我们也是依靠一些个别人物才能与信息联系在一起的。这个过程中既存在人际沟通专家，也存在信息传播专家。

当然，有时候这两种专家能合而为一。比如，保罗·里维尔就不仅仅是一个信息传播专家，他也会积极地去获取有关英国人的情报。1774年秋天，他组建了一个秘密小组，该小组定期在绿龙酒馆开会，目的在于及时监视英国军队的活动。那年12月，小组得到一条消息，英国军队打算夺取殖民地民兵存放弹药的军火库，军火库位于波士顿以北50英里的朴次茅斯海港入口处。12月13日那个寒冷的清晨，里维

尔骑马北上，穿过冰天雪地，把英国军队出发的紧急情报传达给地方民兵队伍。他不仅参与了这一情报的获取工作，也把情报传播了出去。保罗·里维尔是个联络员，同时，他是一个内行，这是发起口头信息传播浪潮所涉及的三类人中的第二类。

“内行”的英语单词“maven”来源于意第绪语，意为积累知识的人。近几年，经济学家致力于研究内行人士，原因显而易见，如果市场运作依赖信息，那么掌握最多信息的人就必定是最重要的人物。比如，有时候，一家超市如果想要提高某种商品的销量，就会在该商品上贴一张促销条，上面写着“每日特价！”之类的文字。实际上，所谓的“特价”与原价并没有差异，但是，这种做法却把该产品凸显出来了。如此一来，商场就会发现该商品的销量骤然上升，这与降价出售该商品效果相同。[8]

想想这种做法，真让人感到不快。在销量背后或者在商场特别推出某些商品背后，商家持有这样的观念：消费者对商品价格的变化非常敏感，并会将这种敏感表现为相应的消费行为：价格低，消费者就多买一些；价格高，消费者就少买一些。但是，如果某种商品没有降价而我们还在大量购入，那又是什么因素使商场不采取降价措施呢？什么因素能让商场不使用“每日特价”这类毫无意义的文字来欺骗消费者呢？答案是，尽管大多数人并不会去比较各家商场的价格，但是每一位零售商心里都明白，仍然有极少数人会这么做。而且，如果他们发现什么偏差，如一场并非真正意义上的促销活动，他们就会采取一些行动来应对。一家商店如果在销售上玩太多花招，就会被这极少数人识破，他们会去有关管理部门投诉，并且提醒自己的亲朋好友和熟人别再光顾那家商店了。市场之所以对顾客讲诚信，部分是因为这些人在发挥作用。从首次提出顾客中存在这样一群人以来的10多年间，经济学家始终努力对他们进行研究。他们发现，这类人存在于各行各业及各种社会组织、经济组织里。他们有“价格警戒员”的称号，另外还有一个更常见的称号是“市场内行”。

琳达·普赖斯是内布拉斯加大学的营销学教授，也是内行研究的倡导者。[9]她对一些内行进行了访谈，并把访谈过程制作成录像带。在其中一盘带子上，一位衣着考究的男士兴奋地讲述着自己的购物方式。下面是他讲述的一个片段：

我总是密切关注着报纸财经版上的消息，所以我总能看出一些商品的价格走势，咖啡就是一个极好的例子。10年前，当首次出现咖啡危机时，我对巴西的霜冻天气的关注已经有一段时间了，并一直在思考这种天气对咖啡价格可能造成的长期影响，所以我决定要多买一些咖啡储存起来。

访谈进行到这里时，此人脸上洋溢着笑容：

我最后一共大约储存了35罐到40罐咖啡。我买入时的价格很低，3磅[10]一罐的是2.79美元，也有2.89美元的……如今，3磅一罐的咖啡售价大约为6美元。我觉得做这种事情很开心。

大家注意到他的执着程度了没有？他竟然还记得10年前自己购买的咖啡的价格，而且能精确到美分。

但是，内行与众不同的关键之处在于，他们并不是被动地接收信息，更不是仅仅关注尽可能少花钱买咖啡的办法，而是一旦发现了这种办法，他们就想把它散布出去。普赖斯说："一个内行能掌握许多不同产品、价格、商场的信息。他常常喜欢主动与消费者讨论这些情况，并对别人的请求做出回应。他们在商场里助人为乐，分发商家的优惠券；他们乐意带着大家购物，有时他们自己购物也是为了大家……他们分发的商家优惠券的数量大概是其他人的4倍；他们把公众与市场连接到一起，对各种市场信息都烂熟于心；他们知道各家零售商场洗手间的位置。这些都是他们要掌握的情况。"他们不仅仅作为专家来谈价格，普赖斯表示，例如，一个专家"谈论汽车，这是因为他本人就很喜欢汽车，但是他绝不会因为你喜欢汽车，而且想要帮助你决

策才谈论汽车。而市场内行这么做是因为他们与别人谈话是出于社交动机”。

普赖斯认为，一半以上的美国人都认识一位内行，或者认识某个与内行性格相近的人。实际上，普赖斯提出这一概念是因为她自己在研究生院读书时遇到过这样一个人，此人深深地印在了她脑海中，以至于现在他的个性成了营销学一个独立研究领域的基础研究内容。

普赖斯说：“我在得克萨斯大学攻读博士学位时，还没有意识到这一点。但是当时我却遇到了一位绝对内行，他是一个犹太人。那天是复活节，我正到处找一家卖火腿的店，正好遇见他，就顺便向他打听一下。他说：‘你知道吗？我是犹太人。不过我可以给你推荐一家熟食店，我还可以告诉你这家店的火腿价格。’”普赖斯回忆到这里，开始放声大笑，然后说：“大家应该去拜访一下他。他叫马克·阿尔珀特。”

近乎病态的助人行为

马克·阿尔珀特50多岁，身形修长，精力充沛。他一头黑发，鼻梁高耸，眼睛不大，但却炯炯有神，仿佛满是智慧。他语速较快，表意准确，而且带着绝对权威的口气。他是那种不会说昨天天气炎热，而只会说昨天最高气温为30°C的人。他并不会走着上楼梯，而是会像小男孩一样跑着上楼梯。他给人的感觉是，即便他到了这个年龄，他还是对一切都充满了兴趣和好奇心，如果你送给他一套儿童智力玩具，他会高兴地马上就地坐下来，拼凑出什么稀奇古怪的东西来。

阿尔珀特在美国中西部地区长大，他的父亲是北明尼苏达州第一家折扣商店的经营者。他在南加州大学获得博士学位，如今在得克萨斯大学工商管理学院任教。但是，他的经济学家身份与他的内行素质

毫无关系。即使阿尔珀特是一名管道工，他同样会深谙商场运作方式，并对商场要求苛刻。

我们俩约好了在一家餐馆吃午饭，这家餐馆位于奥斯汀市的湖滨地区。我提前到达并选了一张餐桌。他紧接着就到了，并说服我换了位置，因为他认为另一张桌子更好。他说得对，这张餐桌的确比我选的那张好。

我问他平时是如何购物的，他便打开了话匣子，向我解释他用有线电视而不用卫星天线的理由；他告诉我伦纳德·麦尔丁新片指南的内幕；他告诉了我曼哈顿中央公园酒店一位熟人的名字，而此人后来在交易方面给了我很大的帮助。（“马尔科姆，住这家酒店只需要花99美元房费，而门市价竟然达到189美元！”）他解释了什么是门市价（即如果某人想租用酒店的一间客房，对方用温和的声音脱口报出的单日价格）。他用手指着我的录音机说：“我想磁带已经转到头了。”他说对了。他向我解释了我不应该购买奥迪车的理由。（“他们是些德国人，所以与他们做交易是一件痛苦的事。因为他们会在一段时期内私下发给你一张购车保修单，然后就不再这么做了。得到保修单的人不多，所以实际上你很难享受到保修服务。我喜欢开奥迪车，但我不买这种车。”他说我应该开一辆福特水星汽车，因为这种车开起来很像欧洲豪华家用轿车。“这种轿车销量不高，所以你可以使劲儿砍价。你应该去找一位批量购车主，去车市的日子得选在某个月的25号。你得清楚这一点……”）然后，他开始讲述自己购买一台新彩电的经过，他一共为此花了好几个月，这听起来简直漫长得不可思议，其间还发生了一些搞笑的事情。

如果我或者大家有同样的经历——比如退回电视机，费力地对那些最细小的电子零件进行比较，以及澄清保修单上有限制性质的附属细则——我想我们都会觉得这些事情让人受不了。但显然阿尔珀特却觉得其中乐趣无穷。

在普赖斯看来，内行都是《消费者报告》（*Consumer Reports*）的忠实读者。阿尔珀特还属于给《消费者报告》写信纠正其错误的那类人。“有一次，报上说，奥迪4000轿车是在大众冲击者轿车的基础上设计的。冲击者轿车是在20世纪70年代后期制造的，而奥迪4000的体积比它大。于是我就给他们写了一封信纠正其错误之处。后来又出现了奥迪5000的大挫败事件。《消费者报告》把这种轿车列在大家不应该购买的汽车名单上，原因是这款车出现了紧急加速的问题。但是，我阅读了汽车文献并认真思考了这个问题，然后我断定这个问题是人为编造的……所以，我就写信给他们，告诉他们应该认真调查一下这件事情。我还给他们提供了一些参考资料，但是却没有收到回复，这真把我给气坏了。他们假装不知道此事。”他生气地摇了摇头。他的行为超越了内行经典书中所描述的内容。

应该说明的是，阿尔珀特并不是一个讨厌的假装什么都懂的人。当然，你很容易看出他是哪类人，甚至他自己心里也非常明白。阿尔珀特告诉我：“有一次，在超市里，我站在一个孩子旁边，他得出示身份证才能买香烟。当时我就很想告诉他我被诊断得了肺癌。从某种意义上说，那种想帮助和影响别人的渴望——无论是什么样的帮助或影响——简直太强烈了，它能使人变成好管闲事者。我试图做个消极被动的内行……因为我得牢记那是别人要做的决定，那是别人的生活。”他从来都避免给人以爱炫耀的感觉。他涉足市场完全是一种不由自主的、条件反射的行为，而非刻意行为。它类似于霍肖和韦斯伯格的社交天性。

阿尔珀特还讲述了他的另一段复杂经历，这是关于他如何利用商家的优惠券在百视达租借录像带的事。然后，他自己停下来，好像意识到了自己在说些什么，捧腹大笑。“瞧，能节省整整1美元！一年中，我节省的钱可能只够买瓶酒喝。”阿尔珀特的助人为乐到了近乎病态的程度，他总是不由自主地做这些事情。阿尔珀特说：“内行总是通过解决自己的问题达到解决别人问题的目的。”

他说得对。尽管我觉得这句话反过来说也是正确的，即内行是通过解决别人的问题来达到解决自己的问题——自己的情绪需求——这一目的。如果他得知我是根据他提供的信息购买了彩电、汽车或者入住了纽约某家酒店的，他就会得到一种满足感。

利·麦卡利斯特是阿尔珀特在得克萨斯大学的同事，他告诉我："马克·阿尔珀特是一个很不错的人，他没有一点儿私心杂念。在我来到奥斯汀后，可以说是他帮我节省了15000美元。他为我购房出谋划策，因为他清楚房地产的'游戏规则'；当我需要购买洗衣机时，他帮我搞到了一台物美价廉的洗衣机；当我需要购买汽车时，我打算买一辆沃尔沃，因为我想和马克开同一种车，于是他给我出示了一份价格清单，这是在线服务商在整个得克萨斯州销售的所有沃尔沃轿车的价格清单，他还陪我一起去买车；他帮助我在得克萨斯大学复杂的退休计划方案中选择了适合我的方案。他把一切都简单化了，因为每一件事情他都考虑过。马克·阿尔珀特就是这样一个人，市场内行就是这样的人。愿上帝保佑他，是他这类人保证了美国市场体制的健康发展。"

内行传播信息的威力

促使马克·阿尔珀特这类人在流行浪潮暴发中扮演如此重要角色的因素到底是什么？显然，他们掌握了一些不为人知的信息。他们读过的杂志和报纸比常人多，而且只有他们才可能去仔细阅读邮寄的宣传品。马克·阿尔珀特恰巧又是一位电子设备行家。如果电视或摄像机出了新款，而你又是他的朋友，那你肯定会马上听说这一切的。内行了解内情，也有能力把信息迅速口头传播出去。但是，内行的与众不同之处并不在于他们掌握了这么多的内情，而在于他们把内情散播出去的方式。不为别的什么目的，而仅仅出于助人为乐的原因而帮助他人，这反而是一种能更有效地引起别人注意的方式。

这在一定程度上解释了为何保罗·里维尔的情报在他骑马夜行的晚上发挥了如此巨大的作用。英国军队计划开战的消息不是通过传真或群体电子邮件的方式被传过来的，也不是在充斥商业广告的晚间新闻时间被报道出来的。这一消息是由一个人，一个关心同胞自由的志愿者，在没有预先安排自己日程的情况下，在寒冷的黑夜里骑着马传播出去的。

暇步士鞋的情况也一样，可能是这种鞋恰好引起了几个联络员的关注，因为这种鞋当时并不在商业时尚行列之内。可能有一位时装界内行去东村找寻新思路，结果却在某个折扣商店发现了这种物美价廉的暇步士鞋，然后他把这件事情告诉了他的朋友们。正因为他是这样一位内行，大家对于他对这种皮鞋所发表的个人的、无私的、专家级的意见洗耳恭听，因而为自己买了一双这样的鞋。

那么查格餐馆指南[11]为何如此广为流行？一部分原因是这份指南收录了特定城市所有餐馆的信息，为人们提供了便利的指南。但其真正原因在于，指南中的评论内容都是志愿者的感受，即那些想要与大家分享自己意见的用餐者的感受。不管怎么说，这种餐馆指南与从事餐馆评估的专家的意见相比，更加容易让人信服。

在与阿尔珀特交谈的过程中，我提到自己几周后要去洛杉矶。他立刻说："在韦斯特伍德有一个我非常喜欢的地方，叫世纪威尔希尔。它是一家提供早餐的酒店，房间都特别棒，还有热水浴池，有地下停车场。我上次去那里是五六年前的事，当时房间是从70多号开始排的，普通套间是从110号开始排的。他们给你按周计价。还有一个800号房间呢。"

因为这位内行的推荐，我在到达洛杉矶后就住在世纪威尔希尔。这家酒店与他说的一点儿不差，而且我感觉比他跟我描述的还好。在回家后的一两周内，我一改自己往日的行事作风，把世纪威尔希尔推

荐给了自己的两个朋友。在同一个月内，我又把它推荐给了另外两个朋友。当我想象，在我告诉过的朋友中，又有多少人会把酒店情况告诉别人，还有多少人会像我这样，将马克·阿尔珀特了解到的有关这家酒店的情况告诉他人时，我意识到，自己已经身处马克·阿尔珀特发起的小小的口头信息传播浪潮之中。

当然，阿尔珀特很可能没有联络员罗杰·霍肖认识的人多，所以他没有霍肖那么大的原始信息传播能力。但是，如果罗杰·霍肖在你去洛杉矶的前一天晚上与你交谈，他可能不会建议你住在哪家酒店，而阿尔珀特就会这么做。如果霍肖真的给你一个建议，那么你可能接受，也可能不接受。你对待他的建议会与对待其他朋友的建议一样。但是，如果是马克·阿尔珀特的建议，人们总是会接受的。当一个联络员向10个朋友推荐洛杉矶的一家酒店时，其中可能有5个人会采纳他的建议；一个内行可能只向5个朋友推荐洛杉矶的这家酒店，但只要他介绍得引人入胜，这5个人就很可能都会接受他的建议。这两种类型的人是出于不同的理由发起流行潮的，但他们这两类人都具有发起口头信息传播浪潮的能力。

推销员的“催眠能力”

内行并不是一种善于做说服工作的人。阿尔珀特的动机是告诉别人并且帮助别人，但他不是那种强人所难的人。实际上，在我们的交谈过程中，有好几次他都试图从我这里了解我所掌握的情况，这样他就可以把这些信息增补到他庞大的数据库里。

内行就像一位老师，但是，他在更大程度上又像一个学生。内行是真正的信息经纪人，他们与人们共享信息，交流信息。但要想发起一场社会流行潮，就得说服一些人去做一些事。

比如，大多数购买暇步士鞋的年轻人，他们曾几何时打死也不愿意穿这样的鞋子。同样地，保罗·里维尔传播完情报之后，可以想象，所有的民兵都会集合在一起，计划在第二天清晨应战英国军队。但是，这并不是一个必然的过程。一些人准备好了要齐心协力应战，而一些人则可能会心存疑虑，认为让土生土长的民兵去对抗训练有素的职业军人并不是一个明智之举。还有一些根本不认识里维尔的人则可能会怀疑情报的准确性和可靠性。但是最终，几乎人人表现得齐心协力，这要归因于从众心理的压力。但从众压力并不总能自动产生或很容易就产生，人们经常会去找自己的同伴，并且对对方施加压力。在社会流行潮中，内行就是数据库：他们为大家提供信息；联络员是社会黏合剂：他们四处传播信息。

但还有另外一个特定的群体——推销员。如果人们对传来的信息并不相信，他们就有能力说服大家，而且，与其他两种人一样，这些人对于发起口头信息传播浪潮也至关重要。这些推销员到底是什么人？他们擅长说服他人的秘诀是什么？

汤姆·高是加州托兰斯市（洛杉矶南边的一个城市）的一名金融理财师。他所在的卡文希–高公司在南加州是业内规模最大的一家金融公司，也是美国最知名的金融公司之一，他的年收入达数百万美元。行为心理学家唐纳德·莫因写过许多有关说服行为的书。他让我去拜访一下高，他说高具有“催眠能力”。他果真如此，如果他愿意，他真的能把所有东西都推销出去。如果我们想弄明白极具说服力的人的性格特点，从汤姆·高谈起就再合适不过了。

高40来岁，相貌英俊，但颇具男子气概。他个头适中，身材偏瘦，乌黑的头发有点蓬松，留着络腮胡，表情中好像带着一丝忧郁。如果给他一匹马和一顶帽子，他看上去就是一个典型的牛仔，他长得像演员萨姆·埃利奥特[12]。我们见面时，高主动与我握手。但他后来告诉我，他平常在与人见面时都会拥抱对方，如果对方是女性，他还

会给对方一个礼貌性的亲吻。正如大家所料想的那样，推销员天生精力充沛。

高说：“我爱自己的客户，你能明白这一点吗？我愿意为他们做出让步，我把客户都视为自己的家人。我告诉客户们，我有两个家庭。我有自己的妻子和孩子们，我也有他们。”高语速快，说话抑扬顿挫。他总是一会儿急语，一会儿慢声细语。有时候当他低声言语时，他的语速变得更快，好像是自己在给自己接话，他还用了许多反问句。“我热爱自己的工作，我是个工作狂。我早上6点或者7点来上班，晚上9点才离开办公室。我负责管理大笔资金。我属于国内工作效率比较高的那类人，但我从不会告诉客户们这些事情。我来这儿上班不是为了炫耀，我是来帮助大家的，因为我喜欢帮助别人。其实我不必来上班，因为我在经济上已足够宽裕。可是我为何还要在这里工作这么长时间呢？因为我喜欢帮助别人，我爱大家。这是一种人际关系。”

高的推销方法就是告诉客户，自己公司的服务水准和专业技术水平是其他公司难以匹敌的。他的办公室对面是一家法律服务公司，附属于卡文希–高公司。这家法律公司的业务包括办理遗嘱、生前信托及其他所有与金融理财相关的法律事务。高聘用了保险业专家负责与保险有关的业务，股票经纪人负责与投资款项有关的业务，精通办理退休事宜的专家负责解决老年客户的问题。他提供给客户的建议合情合理。莫因在与高合作期间总结了高的做法，并将其写成一本被称为“理财专家手稿”的书。莫因的观点是，一个精明能干的推销员的与众不同之处在于，他们对客户提出的消极看法总能给予充分的、高质量的答复。莫因在和高坐在一起交谈时，把高所有的回答都记录了下来，后来把相关内容写入一本书。莫因与高计算了一下，发现一个理财专家需要准备应对大约20个问题。比如，“我自己就做得了”是其中之一，针对这句话，书上就列举了50种回应方式。比如：“难道您就不担心自己安排失误，又没人帮得了您？”或者：“我确信您擅长理财，但您难

道不知道大多数妻子都比丈夫寿命长吗？如果丈夫出了意外，妻子能自己处理好一切吗？”

可以想象，有人在买了这本书后，会拼命去记住每一个回答；也可以想象，此人在通过一段时间的记忆熟悉了书里的材料后，开始考虑对于不同的客户应该使用哪种回应方法。如果把此人与客户之间的交谈记录下来，我们就会发现他说的话听上去简直就像汤姆·高说的一样，因为他使用的都是汤姆·高的语句。根据我们衡量一个人的说服能力的标准方法——衡量说话的逻辑性和妥当性——跟着这本书的内容照做的人应该都像汤姆·高一样能说服他人。但是，实际情况果真如此吗？高身上有一点很有趣：他表现说服力的方式和表达的内容之间有很大的差别。他身上似乎有一种难以描述的特征，一种强大的、有感染力的、不可抗拒的东西，这种东西的力量超越了他语言的力量，能让见到他的人乐意赞成他的观点。那就是他的朝气、热情、魅力、可爱，正是这些东西在起作用，当然还有其他方面。当我问他过得是否幸福时，他竟一下子就从椅子上蹦了起来。

“太幸福了。我可能是你所能想象的最乐观的人，我比你所认识的最乐观的人还乐观一百倍。因为你也知道，人一旦有了积极思考的力量，就能克服许多困难。消极悲观的人太多了。如果有人说我做不了这件事，我就会问，这话到底是什么意思？5年多以前，我们一家搬到了俄勒冈州阿什兰市。我们看中了一套非常喜欢的房子。这房子已经出售一段时间了，价格有点高。我跟妻子说，看我的吧，我开的价格会低得可笑。妻子说，人家绝不会接受你的开价。我说，可能如此，但我们没有任何损失。大不了就是人家不接受我的开价，我又不是侮辱他们，我只是要告诉他们我这样做的一点儿理由，我会说清楚自己的想法。后来，你猜怎么着？他们竟然接受了我的开价。”在高讲述这件事情时，我眼前便出现了他来到阿什兰并说服房主把自己漂亮的房子低价卖出的情景。高说：“天哪，如果不去尝试，你永远不会成功。”

微妙的暗示

到底是什么因素使一个人或一件事具有说服他人的能力？这一问题远不像人们表面看到的那么明了。我们常说眼见心明，但事物的本质并不总是显而易见的。试看下面来自心理学文献的两个例子。第一个例子是在1984年罗纳德·里根和沃尔特·蒙代尔参加总统竞选时的一个实验。大选前的8天里，一群心理学家在锡拉丘兹大学心理学者布赖恩·马伦的带领下，用录像机录下了3天的全国晚间电视新闻节目，该节目在当时和现在一样，都是由美国广播公司（ABC）的彼得·詹宁斯、全国广播公司（NBC）的汤姆·布罗考及哥伦比亚广播公司（CBS）的丹·拉瑟进行播报的。马伦认真检查了录像带，并把有关两位候选人的内容剪了下来，他一共剪出了37个片段，每个片段基本上都是两秒半的长度。然后，他关掉声音，再把这些片段播放给一组随机挑选出的人观看，并要求这些人评判每一位播音员在播报每一个片段时的表情。这些参加实验的人根本不知道该实验的目的是什么，也不清楚新闻主持人在说些什么。他们只是按要求给这3个人的表情中的情绪含量打分，满分为21分，最低分表示“极为消极”，最高分表示“极为积极”。[13]

实验结果非常有趣。丹·拉瑟在播报蒙代尔时的得分是10.46分，也就是说，他的表情看起来完全中立；他在谈到里根时的得分是10.37分。这说明他在谈到共和党和民主党时的表情相同。布罗考的情况一样，他在播报蒙代尔时的得分是11.21分，在播报里根时的得分是11.50分。但是，美国广播公司的彼得·詹宁斯就与他们不同。他在播报蒙代尔时的得分是13.38分，而他在谈到里根时却显得神采飞扬，得分为17.44分。马伦和同事们特意找了一个简单的理由：是不是詹宁斯本来就比那两位同行表情更加丰富？答案似乎是否定的。因为他们还给这些实验对象放了三位播音员的其他几个录像片段，请实验对象观察他们在谈到明显令人伤心的话题（英迪拉·甘地的葬礼）和令人高兴的话

题（先天性疾病治疗上的突破）时的表情。这次，詹宁斯在播报令人高兴的事件时并不比他的同行得分高，在播报悲伤的消息时也不比同行得分低。事实上，他似乎是那三个人中最不善于流露表情的。詹宁斯的脸上永远带着快乐表情的这一说法并不正确。这话似乎倒过来说才对。他在播报快乐新闻时的得分是14.13分，比拉瑟和布罗考的得分都低很多。在这项研究的基础上，唯一可能的结论就是，詹宁斯对里根"从面部表情上流露了既真实又显而易见的偏爱"。

该研究从此处开始变得非常有趣。马伦和同事们给生活在全美许多城市，按时收看晚间新闻电视节目的观众打电话，问他们会给哪位候选人投票。每个城市的情况都是这样的：在收看美国广播公司节目后给里根投票的观众数量，远远超过在收看哥伦比亚广播公司和全国广播公司节目后给里根投票的观众数量。比如在克利夫兰市，有75%的美国广播公司电视观众投票支持共和党，而哥伦比亚广播公司和全国广播公司的电视观众中只有61.9%支持共和党。在马萨诸塞州的威廉斯敦，美国广播公司的电视观众中有71.4%支持里根，而其他两家广播公司的观众中只有50%支持里根。在宾夕法尼亚州的伊利市，投票差别则是73.7%比50%。詹宁斯面部微妙的亲里根表情，似乎对美国广播公司电视观众的投票行为产生了一定影响。

可想而知，美国广播公司新闻部对该项研究的发现颇有异议。（马伦说："我的理解是这样的，我是唯一被彼得·詹宁斯称为'蠢驴'的社会学家。"）这简直令人难以置信。我想大多数人可能都是凭直觉认为原因相反，即因为詹宁斯个人的偏爱，美国广播公司把里根的支持者吸引过去了，而不是另一种情况。而马伦用非常有说服力的论据证明了所谓的"另一种情况"是不合理的。比如，在其他一些情绪更加外放的节目（例如生平故事选）中，美国广播公司对里根表现得最有敌意，所以，按理说强硬的共和党应该抛弃美国广播公司，转而让它的竞争对手来为共和党拉票。要回答里根在这次选举中的成功是否为侥幸这一问题，就要看另一个实验结果了。4年后，在迈克尔·杜卡基斯

与乔治·布什的总统竞选过程中，马伦重复了同一个实验，结果完全相同。马伦说：“詹宁斯在谈到共和党候选人时脸上出现的微笑，比他在谈到民主党候选人时更多。同样，在电话调查中，收看美国广播公司电视新闻的观众给布什投票的概率更高。”

下面是另一个关于说服力的微妙之处的例子。有一大群学生被召集到一家制作高科技耳机的公司，他们被告知要参与一项市场调研工作。公司给每人发了一副耳机，想要检验一下使用者在运动——如蹦跳或来回摇头时，耳机的播放效果如何。所有的学生都听了琳达·朗斯达特和老鹰乐队演唱的歌曲，接着又听了收音机里的一篇关于高校应该把学费从587美元提高到750美元的讨论。之后该公司要求1/3的学生在听到磁带中的社论时用力上下点头，另外1/3的学生在听到社论时左右摇头，而剩下的1/3的学生属于对照组，公司要求他们别乱动脑袋。听完之后，每个学生领到一份简短的问卷，问题涉及歌曲的音色质量和摇头造成的音色效果。学生们对问卷最后一个问题的回答才是实验员真正想得到的信息，该问题是：你觉得本科生每年应该交多少学费比较合适？[14]

正如对新闻播音员的调查结果一样，学生们对这个问题的回答也令人难以置信。那些不晃动头部的学生对听到的社论无动于衷，他们觉得收取582美元学费比较合适，或者就收取已经规定的数额；那些一边听社论一边摇头的学生——尽管他们认为自己当时是在检验耳机的质量——坚决反对提高学费，他们希望把学费降低到平均每年467美元；那些在听社论时点头的学生觉得该社论很有说服力，他们希望把学费提高到平均646美元。这个简单的点头动作，虽然表面上看完全是出于另一个原因，却足以让他们支持一个让自己多掏钱的政策。可见，这里的点头动作与1984年总统大选时彼得·詹宁斯的微笑起了同样重要的作用。

我认为这两项研究对我们了解汤姆·高这类人，或者我们生活中的推销员，具有重要而有效的启发作用。第一项实验表明，小事情显然和大事情一样能发挥巨大的作用。在耳机实验中，那篇社论对于不晃动头部的学生没有多少说服力。但是，一旦听众反复点头，社论就发挥了巨大的说服作用。就詹宁斯的情况而言，马伦认为一个人支持某个政治家的微小信号通常无关紧要。但是，当这种信号以特殊的而且是人们对其毫无防备的方式出现时，它就会突然间产生很大作用。马伦解释说："在收看电视新闻时，人们不会有意识地排除偏见或者觉得自己应该与新闻播音员辩论一番。因为这不像是有人在劝你：这位候选人不错，值得给他投票。这不是明显的文字信息，所以大家不会认真思考。这种信息太微妙了，因此也太不易察觉了，所以大家很难提防。"

这两项研究的第二个启示是非文字性暗示与文字性暗示同样重要，甚至前者比后者更为重要。在我们讲话时，微妙的周边环境可能比我们谈到的内容更重要。但不管怎么说，詹宁斯并不是有意在他的新闻播音中注入各种亲里根信息的。事实上，如我所提到过的，大家也都注意到了，美国广播公司对里根最有敌意。艾伯塔大学的加里·韦尔斯和密苏里大学的理查德·佩蒂在耳机研究中得出的结论之一是："如果一则电视广告的画面能使观众的头部反复上下运动（例如弹力球广告），那么这则广告就会非常见效。"我们在观察事物时伴以简单的身体运动，能对自身的感受和思维产生巨大影响。

这两项研究的第三个启示——或许也是最重要的一个启示，就是说服工作往往是通过大家不喜欢的方式发挥作用的。这里不是要告诉大家，微笑和点头都是下意识的信息。其实这些信息直截了当，就摆在桌面上，只是它们太微妙了。如果问一下那些点头的同学，他们为什么愿意大幅度提高学费——这可是他们自己要付的学费——不会有人回答这是因为他在听社论时不断点头。他们很可能会说，这是因为他们觉得这篇社论的见解特别高明，他们会把自己的态度归于一些显

而易见、合乎逻辑的理由。同样，在观看美国广播公司电视节目的观众中，那些投票支持里根的人绝不会告诉大家，他们这样做是因为彼得·詹宁斯每次在提到里根总统时都会微笑。他们会说，这是因为他们喜欢里根推行的政策，或者他们认为里根干得很出色。他们绝不会想到，自己的决定竟会受到新闻播音员的一个微笑或一次点头这类随意的、似乎毫无意义的动作的诱导。也就是说，如果我们想要弄清楚汤姆·高这类人如此富有说服力的原因，我们就不能仅仅把注意力停留在他们的口才上。我们应该关注那些微妙的、隐蔽的、没有付诸语言的东西。

超感染力

两个人在交谈时会发生什么事情？这是最基本的问题。因为谈话是说服工作得以进行的最基本的条件。大家知道在谈话时，人们的身体会来回运动。人们不仅倾听对方的讲话内容，也不断插入自己的话语，同时伴随着双手的各种动作。

我和汤姆·高谈话时，我们俩待在一间比较小的办公室里。我拉了一把椅子坐在他的办公桌前，双腿交叉，腿上放着一本便笺簿和一支钢笔。我穿着蓝衬衣、黑裤子和黑夹克。他坐在桌子后面的高背椅上，身着一件熨得挺括的白衬衫和一条蓝色西裤，系一条红领带。他时而身体前倾，胳膊肘朝前，时而坐回椅子，挥动着双手。我把录音机放在我俩之间桌子的空当处。如果给大家放映我们见面时的录像带，大家一定会看到这些情景的。但是，如果将这盒录像带慢速放映，慢到能观察到我们每一瞬间的细微动作，大家就会有新的发现——我们俩的动作简直可以被称为精心表演的舞蹈。

这种分析方法被称为文化微观节律分析（the study of cultural microrhythms），其首创者是威廉·康登。[15]他在20世纪60年代开展过

一项著名的研究项目，他破译了一个4秒半长的电影片段，在该片段中，一个女人在吃晚餐时对一个男人和一个孩子说："每晚你们都应该来。我们有好几个月没有像这样吃过晚饭了。"康登把这段影片分解成许多很短的片段，每个片段只持续1/45秒。然后，他看了一遍又一遍。他是这样描述的：

要想认真研究其组织结构和动作顺序，使用的方法必须是写实的自然主义，要从行为规律入手。你只要坐在那里，反复观看，几千个小时之后，片段中的动作顺序就逐渐变得清晰明朗了。这就好像在雕刻一件作品……如果连续观察研究，片段中人物的动作顺序就会表现得更加细致入微。我在一遍又一遍的观看过程中，竟对人们之间的交流环境产生了一种错觉。不管怎么说，这段片子是一个范例。你把信息发出去，有人把信息发过来，到处都是信息，但其中有一些很有意思的东西。

康登花了一年半研究那个电影片段，最后，他看到了他本已经有所感觉的现象："每当丈夫的手向上抬起时，妻子就会把头转向一边。"接着，他又发现了其他细微动作和一些反复出现的动作模式，直到最后他认识到，坐在桌边的这三个人在讲和听的同时，还在参与他所称的"同步互动"。他们在谈话时会让自己的身体有节奏地运动。在一个、两个或三个1/45秒的瞬间，每个人都会有某个部位——或肩膀，或脸颊，或眉毛，或一只手——在运动。这个动作会持续片刻，之后停住，换一个方向，然后该动作又开始了。此外，那些动作与每个人的讲话节奏——加重语气、强调和详细描述——完全同步。由此可见，说话者实际上是在按照自己的话语节奏进行同步舞蹈。与此同时，餐桌边的听者也在跟着舞蹈，他们根据同样的节奏活动自己的面部肌肉、肩膀、手乃至全身。并不是人人动作都一致，他们也不像那些跟着一首歌跳舞的人那样跳同样的舞蹈，但每个人的小动作——移动身体或做面部表情——的起止时间却完全协调一致。

后来的研究表明，对话中的人们不仅姿势动作和谐同步，对话节奏也协调一致。当两个人在交谈时，他们的音量和音高总是平衡的。语言学家所说的语速——每秒发出的语音数量——也是均衡的。等待时间（前一个人停止讲话与下一个人开始张口之间的这段时间）也是均衡的。两个人刚开始交流时的讲话模式可能大相径庭，但是，他们几乎马上就会达成一致。我们实际上总是在这样做着，就连一两天大的婴儿也会根据成年人的讲话模式同步活动头、肘、肩、臀和脚。人类间的相互交流和猿猴间的相互交流过程也存在同步运动现象。这是把人们客观地联系起来的方法之一。

我和汤姆·高在他的办公室里隔桌而坐，我们几乎马上进入身体运动和讲话的和谐状态。我们两个人都在舞蹈，甚至在他用语言说服我之前，他已经用自己的身体动作和讲话方式与我建立了一种关系。所以，到底是什么使得我与他的交谈不同于我与其他人的日常谈话？高并没有刻意让自己的言行与我保持和谐一致。一些有关推销术的书建议推销员，要想与顾客建立和谐的关系，就应当迎合顾客的身体姿势或讲话风格。但是，已经有证据表明，那样做并没有效果，反而只会令人更加不自在、不舒服，因为那样做显得假惺惺。

我们要谈的是一种“超感染力”，这是一种人们几乎没有意识到的基本生理能力。就像所有专业人员应该具备某些特点一样，有些人对超感染力的掌握能力比别人强得多。人们常说某人非常具有个人魅力或者说服别人的能力，部分是指此人能把别人纳入自己的节拍，而且能决定谈话的范围。一些研究发现，那些很配合教师，与教师同步运动程度高的学生比较愉快，学习热情比较高，学习兴趣比较浓，而且比较容易和教师相处。

我和高在一起的感觉是，我被他吸引住了，当然不是性意义上的吸引，而是全方位的吸引。话题被掌握在他手里，而不在我手里。我能感觉到自己逐渐变得与他一致。“高水平的音乐家和优秀演讲者都明

白这一点，”宾夕法尼亚大学安纳伯格传播学院的教师约瑟夫·卡佩拉说，“他们这些人明白观众什么时候与他们是一致的，准确地说，是观众的身体动作、点头和认真听讲时的专注与音乐家或演讲者自己的运动是同步一致的。”我得承认，这简直太神奇了。因为我根本不想被引诱过去，我甚至在提防这一点。但这就是推销员身上具备的最关键的要素，因此，从一定意义上说，没人抗拒得了他们。莫因对高的评价是：“汤姆只需要5分钟到10分钟就能与别人建立信任和亲密关系，而大多数人要想做到这一点，则需要花半个小时。”

还有一个更加具体的方面是，当两个人交谈时，他们不仅在身体和听觉上和谐一致，而且在进行互相模仿活动。如果人们看到带有微笑或皱眉的照片，他们也会以微笑或皱眉回应，尽管那可能只是肌肉的轻微变化，但是通过电子传感器能够捕捉到。如果我不小心用锤子砸到了自己的拇指，看到这一情景的大多数人的面部会出现痛苦的表情：他们实际上是由于移情作用在模仿我的情绪状态。我们这种互相模仿对方表情的行为是表达支持和关心的一种方式，甚至还有更基本的作用——它是人们相互交流的一种方式。

1994年，心理学家伊莱恩·哈特菲尔德、约翰·卡西奥普及史学家理查德·莱普森撰写了他们的名著《情绪感染》（*Emotional Contagion*）。书中对这一点的阐述更进一步。他们认为，模仿也是人们相互感染情绪的方式之一。[16]也就是说，当我笑了一下，被你看见了，你又回笑一下时（即使这个回笑动作十分微小，你只用了几毫秒来完成它），这不仅仅是你在模仿我或者表示与我存在共鸣，也可能是我把快乐传播给你的一种方式。情绪具有感染力。从某种意义上说，这完全出于人的本能。当我们周围有人心情愉快时，我们自己也会变得愉快。但如果再仔细想一想，你就会觉得这种说法未免过于绝对。人们常常认为，面部表情反映内心世界。因为我开心，我才会微笑；因为我难过，我才会皱眉。情绪是由内向外流露的，但情绪的感染作用表明，情绪也可以反向产生影响。也就是说，如果我能让你笑

起来，我就能让你开心；如果我能让你皱眉，我就能让你难过。从这个意义上说，情绪就是由外向内影响的。

如果我们顺着由外向内——而不是由内向外——这条思路来考虑情绪，我们就有可能理解某些人对他人产生巨大影响的方式了。有些人善于表达各种情绪和感受，这就说明，这些人比其他人更具情绪感染力。心理学家把这些人称作“情绪发送者”。情绪发送者具有特殊的性格特点，他们的心理也与众不同。比如，那些研究过面部表情的科学家发现，人们面部肌肉的位置、形状，甚至其带动的范围（这一点令人感到意外）都存在很大差异。卡西奥普说：“这与医学上的感染情况相同。有些人是带菌者，他们表情丰富，也有些人免疫力低，尤其容易生病。我们并不是说情绪感染是一种疾病，但是两者的原理是相同的。”

霍华德·弗里德曼是加州大学的一名心理学家，他开发了一种叫情感交流测试（Affective Communication Test）的方法，可以测量人们的情绪发送能力，或者说感染能力。[17]该测试是一种可以自我控制的测量方法，其中一共有13个问题，比如在听到美妙音乐时你是否能做到无动于衷？你的笑声有多大？在与朋友交谈时你是否会触碰他们？你是否善于频传秋波？你是否喜欢成为人们关注的焦点？根据弗里德曼的统计，该测试的最高得分是117分，平均得分大约为71分。

得高分能说明什么？为了回答这个问题，弗里德曼做了一个非常有趣的实验。他选了几十个测试中的高分（90分以上）获得者，还选了几十个低分（60分以下）获得者，要求他们填写一份问卷。该问卷要测量他们“此刻”的感受。他把所有高分获得者送入不同的房间，每个人的房间里再安排2个低分获得者与其共处。他要求这些人在一起坐两分钟，他们可以对视，但不能交谈。结束这项活动后，他又要求这些人再填写一份更加详细的关于自己感受的问卷。弗里德曼发现，仅仅两分钟之后，在没有开口说话的情况下，低分获得者最后还是感染

上了高分获得者的情绪。如果一开始魅力超凡者心情沮丧，而不善表达者心情很愉快，两分钟之后，那位不善表达者就也变得心情沮丧了。但如果开始的情况相反，那么效果也与上面的结果相反，只有魅力超凡的人才能用自己的情绪去感染房间里的其他人。

这是不是汤姆·高向我施展的魅力？与他见面给我感触最深的是他的声音。他像歌剧演员一样音域宽广。有时候，他说话听上去很生硬（在这种情况下，他最喜欢说的话是"请原谅我好吗"）；有时候，他会用轻松而懒洋洋的语调讲话；还有时候，他会边说边放声笑，话语伴随着笑声，非常悦耳。处于每种状态时，他的脸上都会出现相应的丰富表情，而且能从一种状态轻松自如地转变到另一种状态。他表情清晰，不存在任何含糊之处，一切都写在他的脸上。当然，我看不到自己脸上的表情，但我猜想，我的脸就像一面镜子在反射他的表情。现在我一回想起那个点头耳机实验就会觉得非常有意思。这是一个由外向内说服人的例子，或者说是一个外在示意影响内心决策的例子。在汤姆·高点头的时候我是不是也在点头？在高摇头时我是不是也在摇头？后来，我给高打电话，建议他做一次霍华德·弗里德曼的情感交流测试。当我们一个一个阅读上面的问题时，他开始呵呵呵笑了起来。等读到第二个问题——"我不擅长打哑谜之类的游戏"时，他放声大笑说："我简直太善于此道了！玩哑谜游戏，我总能赢！"这个满分为117分的测试，他竟得了116分。

改变历史的特殊人物

1775年4月19日清晨，马萨诸塞州列克星敦镇的居民聚集在镇上的公共广场上。他们的年龄从16岁到60岁不等，大家手里拿着步枪、利剑和手枪。早上，随着消息的传播，周围村镇的民兵队也加入了他们的行列，队伍在不断壮大。戴德姆镇派来了4支队伍。在林恩镇，男人们自发前往列克星敦。在那些再靠西一点儿，直到早上才得到消息的

村镇，农民们放下耕犁和干了一半的活儿，急忙赶来加入列克星敦之战。在许多村镇，几乎所有男人都被召集起来一同迎战。他们没有制服，因此他们身着便服，即早上御寒的外衣和宽檐帽。

当这些居民匆匆赶往列克星敦时，英国正规军也正朝着该镇列队前进。到黎明时分，在微光中，前进的士兵们能看到四周的人影，手持武器的人们在周围的农田里匆匆穿行，比英国军队赶往列克星敦的速度还要快。当英国正规军走近镇中心时，他们能听到远处的击鼓声。最后当英国人来到列克星敦公共广场时，双方正面相遇：几百名英国士兵面对着不足100人的民兵队伍。交战第一个回合，在一阵枪林弹雨后，英国军队占了上风，打倒了7个民兵，但那只是当天几场战斗中的一场。英国军队继续向康科德镇进发，他们听说那里隐藏着枪支弹药库，打算进行系统搜查，然后他们又一次与民兵短兵相接。这一次，他们被打得落花流水，这就是美国独立战争的开端。这场战争造成众多军民伤亡，也使整个美国国力消耗巨大。1776年，当生活在北美殖民地的人民宣布独立时，全美上下欢呼雀跃，把这视为全民族的胜利。但是，美国独立战争实际上并不始于列克星敦之战。它始于那个寒冷的春天的早上，从一个小马童开始，然后由为数不多的几个极为特殊的人物引发一场口头信息传播浪潮，这场浪潮继而席卷了整个新英格兰地区。这些特殊人物就是几个推销员，以及一个同时具有内行和联络员天赋的男子。

---

[1]关于保罗·里维尔的所有讨论参见David Hackett Fischer, Paul Revere's Ride (New York: Oxford University Press, 1944)。

[2]Stanley Milgram, “The Small World Problem,” Psychology Today (1967),vol. 1, pp. 60—67. 关于“小世界现象”的进一步探讨，请参见 Manfred Kochen(ed.), The Small World (Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corp., 1989)。

[3]Carol Werner and Pat Parmelee, “Similarity of Activity Preferences Among Friends: Those Who Play Together Stay Together,” Social Psychology Quarterly(1979), vol. 42, no. 1, pp. 62—66.

[4]艾拉·格什温（Ira Gershwin），美国抒情诗人，美国著名作曲家乔治·格什温的兄长。——编者注

[5]尼曼·马库斯公司（Neiman Marcus），现为美国一家以经营奢侈品为主的高端百货商店，该公司于1988年收购了霍肖所创建的Horchow Collection公司。——编者注

[6]布雷特·扎登的项目现在由弗吉尼亚大学计算机科学系继续研究，被称为弗吉尼亚的“培根神谕”，可以在以下网站找到：www.cs.virginia.edu/oracle/。

[7]Mark Granovetter, Getting a Job (Chicago: University of Chicago Press,1995).

[8]有关超市促销的研究参见J. Jeffrey Inman, Leigh McAlister, and Wayne D.Hoyer, “Promotion Signal: Proxy for a Price Cut?” Journal of Consumer Research(1990), vol. 17, pp. 74—81。

[9]琳达·普赖斯和其同事对“市场内行”现象进行了许多探索，其中包括：Lawrence F. Feick and Linda L. Price, “The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information,” Journal of Marketing (January 1987), vol. 51, pp. 83—97.
Robin A. Higie, Lawrence F. Feick, and Linda L. Price, “Types and Amount of Word-of-Mouth Communications About Retailers,” Journal of Retailing (Fall 1987), vol. 63, no. 3, pp. 260—278.
Linda L. Price, Lawrence F. Feick, and Audrey Guskey, “Everyday Market Helping Behavior,” Journal of Public Policy and Marketing (Fall 1995), vol. 14,no. 2, pp. 255—266.

[10]1磅约为0.45千克。——编者注

[11]查格餐馆指南（Zagat Restaurant Guide），著名餐饮指南。——译者注

[12]萨姆·埃利奥特（Sam Elliott），出演过电影《绿巨人》。——编者注

[13]Brian Mullen et al., “Newscasters’ facial expressions and voting behavior of viewers: Can a smile elect a President?” Journal of Personality and Social Psychology (1986), vol. 51, pp. 291—295.

[14]Gary L. Wells and Richard E. Petty, “The Effects of Overt Head Movements on Persuasion,” Basic and Applied Social Psychology (1980), vol.1, no. 3,pp. 219—230.

[15]William S. Condon, “Cultural Microrhythms,” in M. Davis (ed.),Interaction Rhythms: Periodicity in Communicative Behavior (New York: Human Sciences Press, 1982), pp. 53—76.

[16]Elaine Hatfield, John T. Cacioppo, and Richard L. Rapson, Emotional Contagion (Cambridge: Cambridge University Press, 1994).

[17]Howard Friedman et al., “Understanding and Assessing Nonverbal Expressiveness: The Affective Communication Test,” Journal of Personality and Social Psychology (1980), vol. 39, no. 2, pp. 333—351.
Howard Friedman and Ronald Riggio, “Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness on Transmission of Emotion,” Journal of Nonverbal Behavior (Winter 1981), vol. 6, pp. 96—104.

3 附着力因素法则：《芝麻街》、《蓝狗线索》和教育“病毒”

要想把电视节目的教育意义和广告的价值传播开来，就必须使之产生附着力。在适当情况下，总是存在一种简单的信息包装方法，使信息变得令人难以抗拒。

《芝麻街》的创意

20世纪60年代后期，电视制片人琼·甘茨·库尼决定发起一场流行潮。她的目标是3岁至5岁的儿童，她使用的传播媒介是电视，想要传播的“病毒”是读书识字。她的电视节目每周播放5次，每次1个小时。她认为，如果这档每天1个小时的节目足具传播力，它就能起教育引爆点的作用：那些观看电视节目的观众能把学习的重要价值传播给没有看到节目的人，从而感染众多儿童和家长，并在节目结束之后长时间地影响儿童。对于家庭条件较差的孩子，该节目能在他们踏入小学校门之前就助其一臂之力。库尼很可能没有使用过这些概念，她也没有这样来描述自己的目的。但在实质上，她就是想创造一种学习热潮，以表示她对当时社会的贫困现象和普遍文盲问题的不满。她把自己的想法称为“芝麻街”。[1]

不管怎么说，这都是一个大胆的创新思想。电视可以轻而易举地把信息传播给许多人，娱乐大众，让人眼花缭乱，但电视并不是一个专门的教育媒介。哈佛大学心理学家杰拉尔德·莱塞曾与库尼一同创办《芝麻街》节目，他说，在20世纪60年代后期，当他首次应邀加入这

个项目时，他还心存疑虑："我始终致力于研究如何使教学方法与自己所掌握的儿童情况相配。我们得努力去发现孩子的长处，才能打动他们；努力理解孩子的弱点，才能避免触及这些弱点。然后，我们才能教育好孩子……电视可没有这种潜力，电视也没有能力做到这一点。"良好的教学需要师生间的互动，这牵涉到学生个体，需要动用所有的感官，要对孩子有所回应。但电视只是一个会说话的盒子。实验表明，要求孩子们读一段文字，并就这段文字对他们进行测试，与要求孩子们观看同一内容的录像带后对他们进行测试相比，前者的测试得分更高。教育专家因此认为电视"降低了参与度"。电视就像一种常规感冒，在人群中像闪电一般一闪而过，只能造成个别人吸鼻子，一天过后症状就马上消失了。

但是库尼、莱塞及另一个伙伴——纽约马克尔基金会的劳埃德·莫里塞特，仍然决定尝试一把。他们招募了一些在当时看来富有创造力且绝顶聪明的人才。他们借用了电视商业广告的技术来教儿童学习数字，并利用周六早上电视动画片里现成的动画内容教儿童学习英文字母。他们请来文艺界的名人在喜剧中唱歌、跳舞，或领衔主演一些喜剧小品，这些儿童教育喜剧弘扬合作精神，深刻体现儿童自己的情感世界。《芝麻街》设定的目标比任何儿童节目都高，付出的努力也比其他儿童节目都大，而且出乎意料的是，这一切努力竟然奏效了。实际上，每次在检查该电视节目的教育价值时——《芝麻街》所受到的教育效果检查比历史上任何儿童节目都更加严格——结果都证明它的确提高了小观众的阅读能力和学习能力。[2]该节目成功地将其具有感染力的信息传播给按时收看节目的观众，以及观众以外的千家万户，尽管没有几个教育家和儿童心理学家愿意相信这一点。《芝麻街》的创始人做了一件了不起的事情，他们的创作经过是引爆点的第二个法则——附着力因素法则的有力体现。他们发现，在把观念展示给学龄前儿童的过程中，做一些细微但非常关键的调整，就能克服将电视作为教学工具使用时存在的弱点，且能使电视上的内容变得令人难忘。

《芝麻街》成功的原因就在于它掌握了使电视节目产生附着力的秘诀。

直销员旺德曼的金盒子

我在前一章里谈到了个别人物法则，该法则认为，发起流行潮的一个至关重要的因素是信息传播者的性格特点。一双鞋、一个紧急情报、一种传染病或者一部新电影，都可能仅仅因为其与某个特别人物的关联而变得极具传染力。但在所有那些实例中，我都把消息视为本身就能传播的东西。保罗·里维尔发起了一场口头信息传播浪潮，他使用的那句话是“英国人就要来了”。如果他那次骑马夜行是为了告诉人们他正在降价出售自己银器店里的白镴杯，那么不管他多么富有个人魅力，他也不可能把马萨诸塞州的乡村地区都动员起来。

同样地，罗杰·霍肖把女儿带他就餐的餐馆的信息用电子邮件告诉自己所有的朋友，这是发起口头信息传播浪潮的第一步。但显然，要使这种传播浪潮真的流行开来，那家餐馆本身必须保持良好的食物质量和服务质量，它还必须给前来就餐的顾客留下深刻的印象。在流行潮中，信息传播者非常重要，因为只有这些特殊的信息传播者才能让消息传播开来，但同时，信息的内容本身也非常重要。一则信息成功的具体因素就在于其“附着力”，一则信息——或一种食物、一部电影、一款产品——是否令人难忘？它本身是否能促成变化，激发人们采取行动?

附着力听起来好像应该直截了当。我们大多数人会为了让听众记住自己的讲话内容而加强讲话的语气，我们会提高声音，或者重复讲话内容。销售人员的做法也是如此。在广告行业里有这样一句箴言：任何人至少要看过某一广告6遍，才能记住其内容。这句话对可口可乐公司和耐克公司都发挥了重要作用，这两家公司都投入了数百万美元

用于市场营销，也支付得起所有媒体上的广告和对自家品牌的报道等的费用。但对于想要凭着有限的预算额，以及电视上1个小时的节目量就发起读书学习潮的这群人来说，这种传播方法就失去了作用。要想使事物具有附着力，是否还存在其他更微妙、更容易的办法呢?

我们来看一看直销领域的做法。一些公司付费让杂志社为其刊登广告，或者直接邮寄附带优惠券的邮件，希望读者剪下来，并附上对产品的反馈意见寄回公司。让消费者知道产品信息并不是直销的困难所在，其困难在于让消费者花时间去读广告，记住广告，并采取相应的行动。为了弄清楚哪些广告的效果最好，直销业务员需要进行广泛的试销活动。他们可能会把同一则广告制作成十几个不同的版本，然后在十几座不同的城市同时进行宣传，再比较这些城市对不同广告版本所做出的反应。传统广告商对于一则广告是否能成功事先就有一定把握，这涉及幽默感、色彩斑斓的画面和名人对产品的赞誉。相比之下，直销业务员没有这类事先概念，因为邮寄回来的优惠券数量或对电视广告做出回应而拨打800电话进行订购的人数，能给他们一个客观的、真实的效果衡量标准。在广告领域，直销业务员对广告的附着力进行了认真的研究分析，一些关于如何使产品深入消费者内心的最为诱人的结论就是他们的工作成果。

比如，在20世纪70年代有一位传奇式的直销业务员，名叫莱斯特·旺德曼。他就哥伦比亚唱片公司这一客户向麦迪逊大街的麦肯广告公司发难。哥伦比亚唱片公司过去是——如今仍然是——世界上最大的邮购公司之一，公司于20世纪50年代成立以来，旺德曼一直负责其广告宣传业务。[3]然而，哥伦比亚公司后来决定聘用麦肯公司来为其制作一系列电视商业广告，以配合旺德曼正在创作的直销印刷广告。这些商业广告不是插播在夜间节目里的，也没有800免费电话，它们只是些标准化的电视画面，目的仅仅是唤起人们对产品的关注。旺德曼心里不是滋味，这一点我们应该可以理解。他负责哥伦比亚公司的广告业务有20多年了，丝毫不愿意把任何一点儿业务拱手让给竞争对手。

他也不相信麦肯的广告会给哥伦比亚公司带来任何实际利益。为了解决这个问题，他提议进行一次试验。他说，哥伦比亚公司应该对他的公司在全美26个媒体市场的本地版《电视指南》（*TV Guide*）杂志和《大观》（*Parade*）杂志上为其刊登的广告进行全面补充，允许麦肯在其中13个市场上播送其“唤起关注”的电视商业广告，而在剩余的13个市场上，旺德曼将宣传他自己的一系列电视广告。谁设计的广告在当地《电视指南》杂志和《大观》杂志上的回应率增加得更多，谁就赢得所有的业务。哥伦比亚公司同意了，一周后，他们把结果制成了表格。旺德曼的市场回应率增加了80%，而麦肯只增加了19.5%。旺德曼大胜麦肯。

旺德曼取胜的关键在于他所谓的“猎宝法”（treasure hunt）。在《电视指南》杂志和《大观》杂志上的每一则广告里，他都让艺术总监在优惠购物单的一角放上了一个金色的小盒子图案。然后，他的公司在一系列电视广告词里告诉大家“金盒子的秘诀”。观众被告知，如果他们能够在自己买的那份《大观》和《电视指南》上找到金盒子，他们就可以通过写信免费获得哥伦比亚公司产品清单上的任意一张唱片。旺德曼总结说，那个金盒子就是触发器，它给了电视观众一个理由去寻找刊登在《电视指南》和《大观》上的广告。它也把哥伦比亚的电视广告和杂志广告连接起来了。旺德曼写道：“这个金盒子使得读者（观众）变成了互动广告体系中的一部分。观众已不仅仅是在充当观众的角色了，他们也成了参与者，就好像是在做一个游戏……可见，这项活动的效果有多么惊人。1977年，哥伦比亚公司在杂志上刊登的长期广告中，没有一则广告带来了实际效益。1978年，有了‘金盒子’电视广告的支持，每份杂志的广告都开始带来效益，这样的突然好转简直是史无前例的。”

该故事的有趣之处在于，所有的人都认为麦肯会在试验中获胜。金盒子这一想法听起来像是个馊主意。哥伦比亚公司开始也心存疑虑，旺德曼花了好几年才说服公司让他试一把。与此同时，麦肯公司

是麦迪逊大街的后起之秀，以富有创造力和深谋远虑著称。麦肯在广告上所花的资金比旺德曼多4倍，他们不惜花钱购买黄金时段的广告位，而旺德曼的广告却都出现在凌晨时间。在上一章里，我谈到了流行潮在一定程度上与收到信息的人数相关，按照这个标准，麦肯确实走在了别人的前面。麦肯在广告的所有重要方面的做法都是正确的，但它却没有想到最后那个小小的润色，即那个能使信息具有附着力的金盒子。

大家如果仔细研究一下能触发流行潮的想法或信息，就会发现，那些使之具有附着力的因素常常都是些看上去微不足道的东西，就像旺德曼的金盒子。想一想20世纪60年代社会心理学家霍华德·莱文瑟做的恐惧实验。[4]莱文瑟想要看看自己是否有能力说服一组耶鲁大学的高年级学生去注射破伤风疫苗。他把这些学生分成几个小组，并给每个学生发了一本7页的小册子，上面解释了破伤风的各种危险性和打预防针的重要性，同时告诉大家，校医院卫生中心为感兴趣的同学免费注射破伤风疫苗。这些小册子有几种版本：有些学生拿到的是“高恐惧”版本，里面使用了夸张的文字来描述破伤风的症状，还配有一些彩色照片，照片上有个破伤风发病患儿，还有几个插着导尿管、鼻管，并带有气管切开术伤口的破伤风患者；在“低恐惧”版本里，描述破伤风危险性的文字语气非常克制，而且其中省去了照片。莱文瑟想看看不同的小册子对学生们如何看待破伤风会产生什么影响，以及对他们去医院注射疫苗的可能性有什么影响。

它的结果在一定程度上是可预测的。后来，当这些学生收到一份问卷时，大家看上去对破伤风的危险性都已有了很好的了解。那些拿到高恐惧册子的学生会更加相信破伤风的危险性和注射疫苗的重要性，更有可能去接受疫苗注射。然而，当莱文瑟调查到底有多少学生真的去注射了疫苗时，这些差异都消失了。一个月后，几乎没有多少被试——仅有3%的人——真正去卫生中心接受疫苗注射。不知是什么

原因，这些学生竟然忘记了破伤风的危险性，所以他们并没有采取相关的行动。可见，该实验没有产生附着力。这是为什么呢?

大家如果之前并不知道附着力因素的存在，就很可能得出这样的结论：小册子上给学生们提供的解释一定有问题。人们可能会想，用吓唬学生的方法是否可行，是否忌讳破伤风是一种普遍现象，所以学生不愿意承认自己身处危险之中，或者也许是学生非常害怕医疗服务本身。不管怎么说，只有3%的学生做出反应，这一点表明，要达到目标，前面的路还很长。但附着力因素法则给了我们很大的启发，它表明，问题可能根本不在于人们对完整信息的理解，实验唯一需要的可能就是加入一个小金盒。果然，当莱文瑟重复这个实验时，他仅做了一个小小的变动，就使疫苗接种率提高到了28%。他只是在小册子上附了一张校园地图，在校医院大楼处画了一个圈，并列出了接种疫苗的具体时间安排。

这项研究得出了两个有趣的结果。第一，有28%的学生去接受疫苗注射，而且高恐惧组和低恐惧组里去注射疫苗的人数相同。高恐惧册子的说服力尽管很大，却显然与目的不相干。学生们即便不看恐怖的照片，心里也明白破伤风的危害，知道自己应该做些什么。第二，有趣的是，作为高年级的学生，他们自然早已知道校医院的位置，而且毫无疑问，他们都去过好几次。而更让人感到疑惑的是，学生中是否有谁真的使用过这张地图。换句话说，发起预防破伤风流行潮所需要的不是铺天盖地的新信息或额外信息，而是让学生们知道如何把预防破伤风一事合理安排到自己的生活里。增加一张地图和注射时间安排后，就把小册子从一堂抽象的健康危害课——这堂课与他们以前听到过的无数其他类似的理论课没有区别——变成了一个针对个人健康的实际建议。一旦建议变得实际而且符合个人需要，它就会变得令人难忘。

莱文瑟的恐惧实验和旺德曼在哥伦比亚唱片公司所做的工作，对于如何发起社会流行潮都具有重大的启发意义。

生活在当下，大家都被淹没在求关注的人群之中。就在过去的10年间，电视网每小时用于插播广告的时间就从6分钟增加到了9分钟，而且这个时间每年还在继续增加。据总部设在纽约的媒体动态公司估计，普通美国民众现在每天被254个商业广告包围，20世纪70年代以来这个数字增加了近25%。如今，互联网上建立了数百万个网站，有线电视通常能接收到50多个频道，你只要在书店里瞥一眼杂志内容，就会发现市面上每周每月都会涌现数以千计的充斥着各种广告和信息的杂志。

在广告业，这种信息过量现象被称为“信息混杂”问题，这种信息混杂现象使得任何一则信息都越来越难产生附着力。可口可乐公司耗资3300万美元才获得1992年奥运会的赞助权，但是，尽管公司大张旗鼓地进行促销，最终却只有12%的电视观众意识到可口可乐是当年奥运会的专用软饮料，另有5%的电视观众还错误地认为百事可乐公司才是当年奥运会真正的赞助商。根据一家广告研究公司所做的研究，在2.5分钟的商业广告时间段里，如果出现了至少4则持续15秒的不同广告，那么，任何一则15秒广告的效果都会降低到几乎为零，因为我们谁也记不住自己听到、看到、读到的大多数信息。信息时代使信息的附着力生效成了难题。但是，莱文瑟和旺德曼的例子表明，现实中可能存在一些强化附着力和把附着力系统地注入信息的简单做法，这对推销员、教师和经理人来说显然非常重要。

要阐明加强附着力的巨大价值，也许没有什么比儿童教育节目——尤其是《芝麻街》和后来受到其启发而诞生的《蓝狗线索》节目的创办者付出的努力更能体现这一点了。

《芝麻街》的启示

《芝麻街》的最出名之处是它吸引来了几位富有创造力的天才，其中包括吉姆·亨森、乔·瑞普瑟和弗兰克·奥兹。这些人凭着直觉把握住了儿童的心理，他们就像电视节目领域的比阿特丽克斯·波特、L.弗兰克·鲍姆或者苏斯博士[5]。但如果你认为《芝麻街》是一个创办者在苦思冥想后灵光一闪而构想出来的节目，那你就错了。实际上，该节目的不同寻常之处在于，它在一定程度上恰好与那种费力及刻意地设计制作产品的做法相反。《芝麻街》的创意只是围绕一个突破性的领悟：如果你能牢牢吸引孩子们的注意力，那么你就能教育好他们。

这似乎是件显而易见的事，但其实不然。直到今天，有许多电视评论家都认为，电视的危害在于它能让人上瘾——儿童，甚至成人都会呆呆地、一动不动地盯着电视屏幕看。根据这个观点，电视之所以能牢牢吸引大家的注意力是因为它展示给人们的形式特色，即暴力、强光、奇特的声音、快速的剪辑、画面的快速变焦、夸张的动作，以及其他所有与商业电视相关的形式。也就是说，我们不必看懂画面上的内容或吸收画面上的信息，也能继续观看。这正是在谈到电视的被动性时，许多人想表达的意思。大家如果被电视上的嗖嗖声和砰砰声吸引，就会接着往下看；如果感到厌倦了，就转移目光，或者换个频道。

然而，20世纪60年代至70年代的早期电视研究者——尤其是马萨诸塞大学的丹尼尔·安德森却开始意识到，问题的关键并不在于学龄前儿童是如何看电视的。伊丽莎白·洛奇是阿默斯特学院的一名心理学家，她解释道："我们一般认为当儿童一坐下，注视着屏幕时，他们马上就会被吸引过去盯着看。但是，当我们开始仔细观察孩子们时，我们发现他们更多时候是简短地看一眼屏幕，还有一点差异是，孩子们并不只是坐下来一直注视着屏幕的，他们可以一心二用，而且会不时地随意转移注意力。让他们把目光转回屏幕的原因是可以预见的，这

些原因绝对不是琐碎而不起眼的东西，不是强光一闪，也不是一个冲撞动作。”[6]洛奇曾经对《芝麻街》里的一段情节重新做出修改，把一些重点场景的次序搅乱。如果孩子们仅仅是对闪烁的强光和冲撞动作感兴趣，那么这样的修改不会产生不同的效果。节目中仍然保留了那些歌曲、木偶、鲜亮的色彩、动作及所有使《芝麻街》如此精彩的形式。但是，修改后的版本的确产生了不同的效果。孩子们再也不看了，如果他们弄不明白自己在看些什么，他们就不会往下看。

在另一个实验里，洛奇和丹尼尔·安德森给两组5岁儿童看了《芝麻街》里的一段故事，其中一组孩子被安排在一间地上摆满了有趣玩具的房间里。正如大家预料的那样，那些待在没有玩具的房间里的孩子在大约87%的时间里都在看电视，而那些有玩具玩的孩子只看了节目47%的内容。这说明孩子们的注意力被玩具分散了。但是，他们在检查这两组孩子记住和理解了多少节目内容时，却发现两组得分完全相同。这个结果令两位研究员大吃一惊。他们认识到，儿童观看电视的方式比人们过去所想的情况更加复杂。他们写道：“我们由此得出这样的结论：那些有玩具玩的5岁儿童能够很有策略地分配自己的注意力，即在玩玩具和观看电视之间分配注意力，这样他们就只需要观看节目中最有信息量的部分。这种方法非常有效，孩子们在这种情况下获得的信息量与注意力集中时一样多。”

如果把玩具研究和搅乱场景研究这两项研究结合起来，我们就能得出一个关于儿童与电视的非常极端的结论。儿童看电视并不是因为他们的兴趣被激发出来了，他们转移注意力不再看也不是因为感到厌倦。事实是，儿童看电视是因为他们看懂了节目内容，而转移注意力不再看是因为他们看不懂。如果你从事电视教育工作，这一点就显得至关重要。也就是说，如果你想知道孩子们是否从电视节目中学到了知识，或者学到了什么知识，你要做的就是观察他们在看些什么内容。如果你想知道孩子们没有学到哪些知识，你要做的就是观察他们

不看哪些内容。学龄前儿童的看电视行为非常复杂，但我们可以通过简单的观察来确定儿童节目的附着力何在。

率先研究《芝麻街》的是俄勒冈州的心理学家爱德华·帕尔默，把电视用作教学工具是他研究的专业方向。[7]20世纪60年代后期，当儿童电视工作室被创办出来时，帕尔默自然就成了该工作室的成员。他笑着说："我可是他们所能找到的唯一从事儿童电视教学研究的成员。"帕尔默接受的任务是：检查那些学术顾问设计出来的《芝麻街》教学大纲是否真的会受到观众的喜爱。这可是一项重要任务。参与《芝麻街》创作工作的人员说，如果没有爱德华·帕尔默，该节目的播放绝对不会超过一个季度。

帕尔默的创新之处在于他运用了所谓的干扰物。他在电视监视器上播放《芝麻街》里的一个故事，然后在旁边的一个屏幕上播放幻灯片，并每隔7.5秒就换一张新幻灯片。帕尔默说："我们使用了一套大家所能想象的花样最多的幻灯片，其中包括一个在马路上骑着车、胳膊向两边伸展的人，一幢高楼，一片漂浮在水波上的树叶，一道彩虹，一张显微镜下的照片，一幅埃舍尔[8]的魔幻图画等等一切新奇的人物和事物。这正符合我的思路。"然后，帕尔默把一些学龄前儿童两两一组分批带入房间，给他们放映电视节目。帕尔默和他的助手坐在离孩子们不远的位置，拿着铅笔和纸，记录下孩子们观看《芝麻街》的时刻，以及他们对节目失去兴趣转头去看幻灯片的时刻。每换一张幻灯片，帕尔默和助手就重新标记一次，等到节目结束时，他们几乎是一秒一秒地记录下了短剧中那些抓住观众注意力的地方，以及那些没有引起观众注意的部分。这里的干扰物就像一台具有附着力的机器。

帕尔默说："我们用尺寸比较大的绘图纸，这种纸有2英尺宽、3英尺长，然后我们把几张这样的纸粘在一起，把记录的数据（别忘了，我们每7.5秒记录一次数据，一集节目中一共记录了将近400个数据）

用红线连接起来，这样，它看上去就好像是华尔街股票市场报告图。无论线条垂直落下还是逐渐向下倾斜，我们都会发出惊叹，自问这说明了什么。当线条出现在最上方时，我们会说，哦，这一段可真能抓住孩子们的注意力。我们把干扰分数用百分制的形式制成了表格。有时候，分数竟能达到100%；大多数情况下，孩子们的平均得分大约是85%至90%。如果制作团队在场，他们一定会非常高兴。而如果平均得分在50%左右，他们就要回到绘图室接着忙了。”

帕尔默又测试了其他几部儿童电视节目，例如动画片《猫和老鼠》及《袋鼠船长》，他比较了这些节目中与《芝麻街》效果相同的部分。帕尔默把掌握到的所有情况都反馈给节目制作者和创作者，这样他们就能相应地对材料稍加调整。比如，儿童电视节目的制作者通常认为孩子们喜欢观看动物。帕尔默说：“制作团队往往喜欢绘制猫、食蚁兽或者水獭给孩子们看，并让它们活蹦乱跳，他们自认为那样很有趣。但我们的干扰物实验表明，每次出现这种画面，就好像出现了一颗炸弹，孩子们都躲着它。”

他们对《芝麻街》中的一个名叫阿尔法贝特的角色投入了大量精力，该角色的特点是满口双关语。帕尔默的研究却表明孩子们很讨厌他，之后这个角色就被取消了。干扰物数据图显示，《芝麻街》的每个情节最好都不要超过4分钟，3分钟可能是最佳的时间安排。在他的极力要求下，制作者们简化了对话语言，放弃了成人电视节目中使用的一些技术。

帕尔默说：“我们感到意外的是，学龄前儿童不喜欢成年角色相互争吵，也不喜欢两三个人同时说话。制作者们的创作直觉告诉他们，要用花里胡哨的东西渲染场景，这样似乎就是在告诉大家，故事非常扣人心弦。而事实并非如此，在看到这类场景后，孩子们的目光便会离开屏幕。他们从中获得的信息不是正在发生扣人心弦的事情，而是正在发生令人不解的事情。接着，他们就失去了兴趣。”

“第3季或第4季节目播出之后，我发现，很少有某个故事的得分低于85%。我们几乎再也没有看到50%或60%的得分情况了。如果真的发现了，我们就会马上进行修改。你听说过达尔文的适者生存理论吗?我们就有一套机制能确定谁是适者，决定谁应该生存。”

但是，帕尔默关于干扰物的最重要的发现，实际上出现在《芝麻街》开始播放之前。莱塞还记得：“那是1969年夏，离开播日期还有一个半月。我们决定竭尽全力拼一把。我们想制作5部完整的节目，每部1个小时，然后搬上电视，这样我们就能掌握一些情况。”为了验证节目的好坏，帕尔默把这些节目带到费城，用7月的第三周这整整一周来播放这些节目，一批批的观众都是来自费城60个不同家庭的学龄前儿童。那段时期非常艰苦，费城处于热浪之中，观看节目的孩子们可能会烦躁不安，注意力不集中。就在同一周，“阿波罗11号”成功登月，可以理解，有些孩子更想观看那个历史时刻，而不是《芝麻街》。帕尔默的干扰物研究得出了最令人失望的结论。莱塞说：“这些研究结论几乎把我们摧毁了。”

问题在于，制作团队在最初考虑节目创作时就遵循一个规定，即节目中的幻想内容必须与现实分开，这是在许多儿童心理学家的坚决要求下制订的。因为这些心理学家认为，如果把幻想与现实混在一起，就会对儿童造成误导。木偶只能与木偶一起出现，而且《芝麻街》的场景里面只能出现真实的成年人和儿童。但在费城，帕尔默发现，一旦画面切换到街景，孩子们就失去了全部兴趣。莱塞说：“我们原本期望街景成为片中的黏合剂，所以我们总是把镜头转回街景，让街景把整个节目串在一起。但街景中只有成年人在活动和交谈，孩子们对此根本没有兴趣。我们测得的注意力分数简直低得令人难以置信，孩子们在逐渐走神。而当木偶回到屏幕上时，孩子们的注意力又会提高。我们可不能像这样让观众不断流失。”莱塞把帕尔默的研究结果称为“《芝麻街》历史上的一个转折点”。“我们当时知道，如果我们

任由这种街景存在下去，那么这个节目就要完蛋了。一切都迫在眉睫，夏季进行试播，秋季就要正式播放，我们必须想出解决办法。”

莱塞决定对科学顾问的见解提出挑战。“我们决定写信给所有实验心理学家，告诉他们，我们理解他们这些人反对把幻想和现实混合在一起的想法。但是，我们还是要这样去做，如果不这样做，我们就彻底完蛋了。”所以制作者们回去重新设计所有的街景。亨森和他的同事们创作了一些能与大人小孩一起步行交谈的木偶，并且安排这些木偶与他们同住在那条街上。帕尔默说：“从此就诞生了大鸟、爱抱怨的奥斯卡和史纳菲[9]。”我们认为《芝麻街》的精华就在于把毛茸茸的怪兽与认真严肃的成年人巧妙地融合在一起，这一切源于该节目对附着力的疯狂追求。

然而，干扰物尽管有其魅力，也不过是一种相当粗糙的工具。它只是告诉大家，孩子如果看懂了屏幕上发生的事情，就会集中注意力。但这并没有告诉我们孩子到底看懂了什么，或者更准确地说，这并没有说明白孩子是否在关注他应该关注的东西。

下面是《芝麻街》的两个片段，其中都使用了所谓的混合视觉方法，这两个片段都是在教儿童识字，即把清晰的发音串在一起。比如，有一个片段是关于“HUG”（拥抱）的，一个木偶女孩来到屏幕中央的HUG一词跟前，她站在字母H旁边，准确地读出该字母，然后来到字母U旁边，清晰准确地读出U，再来到字母G旁边读出G。接着她重复了一遍，依然按照从左向右的顺序把每个字母分别读了一遍，最后，她再读出单词HUG。在她做这件事情时，木偶赫里·蒙斯特走入屏幕，跟着重复她的发音。该片段的结尾是赫里·蒙斯特拥抱这个快乐的木偶小女孩。

另外一个片段叫“奥斯卡连字游戏”，爱抱怨的奥斯卡和木偶克拉米做了一个名叫“拆字”的游戏，在游戏中，大家可以拼字，也可以拆

字。奥斯卡首先说了字母C，该字母就马上出现在屏幕左下角。奥斯卡告诉克拉米，字母C的发音是“cuh”（科）。然后，两个字母a和t突然出现在屏幕右下角，克拉米把这两个字母读了出来，即发“at”（艾特）音。他们俩开始来回踱步，奥斯卡读着“科”，克拉米读着“艾特”，而且越读越快，直到两人的声音混在了一起，变成了“cat”（开特），这时屏幕下方两边的字母也移到了一起，变成了“cat”（猫）。这两个木偶重复了好几次“开特”，然后，单词“cat”就在屏幕上消失了，同时伴随着一声坠落声。然后又开始了同样的过程，这次要学的单词是“bat”（蝙蝠/球拍）。

这两个片段都很有趣，它们抓住了孩子的注意力。在干扰物的研究中，这两个片段得分都很高。但是，它们是否真的教给孩子们阅读的基本知识了呢？这个问题有一定的难度。为了回答这个问题，20世纪70年代中期，《芝麻街》节目的制作者请来了由心理学家芭芭拉·弗拉格带领的哈佛大学研究团队，这些人都是拍摄眼动（眼球运动）的专家。眼动研究基于这样一个观点，即人的目光一次只能集中在一个非常小的被称为视觉距（perceptual span）的范围内。我们在读书时，目光一次大概只能捕捉一个关键字及其左边的4个字和右边的15个字。我们的目光就是这样从一组字跳跃到另一组字，然后在上面停留片刻以便看清楚每个字的。我们之所以能够把目光聚集在那一部分文字上，是因为眼球中的大多数对眼睛所看到的事物进行加工的感受器集中在视网膜中央的一个叫作中央凹的微小区域里。这就是我们看书时眼球移动的原因：我们如果不把中央凹直接对准图形、颜色或者语言结构，就无法吸收到有关它们的许多信息。比如，大家可以一起来试着注视本页的中心位置，重新阅读一下这段文字。这显然无法做到。

如果你能追踪到某人中央凹的运动及其注视的内容，你就能极为准确地掌握此人到底在看些什么，到底在吸收什么信息。那些制作商业电视广告的人就对目光追踪情有独钟。当用一个漂亮的啤酒瓶模型做啤酒广告时，关键是要掌握，观众中那些年龄约为22岁的男性是否

只是盯着模型，还是最后把目光转移到了真正的啤酒罐上。1975年，《芝麻街》走入哈佛大学，目的就是研究儿童在观看“奥斯卡连字游戏”片段或“HUG游戏”片段时，是否真的在观看和学习单词？或者他们就只是在看木偶？[10]

该实验共有24位5岁儿童参与，他们由家长带到哈佛大学教育学院待了一周。根据要求，他们轮流坐在一把旧式理发椅上，椅子距离一台17英寸[11]彩色电视监视器约有3英尺远，椅子上有一个柔软的头垫。一台海湾西方公司（Gulf & Western）制造的红外线探视器就放在电视监视器左边的不远处，对准每个儿童眼睛的中央凹并追踪其眼动情况。研究人员发现“HUG游戏”大获全胜，76%的孩子的目光都集中在这几个字母上。更有83%的学龄前儿童的目光是从左至右移动的，并且他们在仿读，也就是说，孩子们在进行真正意义上的朗读。而“奥斯卡连字游戏”面对的却是一场惨败，只有35%的孩子的目光集中在那几个字母上。这些学龄前儿童竟没有一个是从左至右跟着读单词的。问题出在哪里？首先，字母不应该出现在屏幕下方，因为正如几乎所有眼动研究所证实的那样，在看电视的时候，人们容易把目光集中在屏幕中央。这个问题其实还是次要的，更重要的问题是，孩子们的目光主要集中在奥斯卡身上，所以他们就不去看字母了。这就相当于在啤酒广告中，观众只注视着啤酒瓶模型，而不是真正的啤酒罐。弗拉格说：“我还记得‘奥斯卡连字游戏’里的奥斯卡非常活泼。他在那里小题大做，而单词又离他那么遥远。他说个不停，也动个不停，手里还拿着东西。干扰因素太多了，孩子们根本不会把目光集中到字母上，因为奥斯卡本身太有趣了。”在这里奥斯卡很有附着力，而这堂课却没有附着力。

《芝麻街》留下的遗憾

《芝麻街》给我们的经验是：如果你认真考虑了所用材料的结构和形式，你就能通过些许调整大大加强其附着力。但是否有可能制作出一档比《芝麻街》更具附着力的节目呢？这个问题是20世纪90年代曼哈顿尼克罗迪恩电视网的3位年轻的电视制片人提出的。问题提得合情合理，《芝麻街》毕竟是20世纪60年代的作品，在这30年间，关于儿童心理方面的研究已经取得了巨大进展。尼克罗迪恩的制片人托德·凯斯勒参与过《芝麻街》的创作工作，但他因为当时感觉不太满意，所以就离开了制片组。他不喜欢该节目那种像杂志一样快节奏的形式，他说："我喜欢《芝麻街》，但我始终不认为孩子们只有短时注意力，我相信他们很容易就能一动不动地坐上半个小时。"他发现传统儿童电视节目过于呆板，他还说："因为这些小观众并不是都那么会说话，有些甚至还在学说话，所以，通过画面就让他们能看懂故事，这一点非常重要。电视是一种视觉媒体，要想使它深入人心，具有强大的魅力，就必须利用其对视觉的作用。有许多儿童电视节目都充斥着对话，观众很难听懂，很难跟得上。"凯斯勒的同事特蕾西·桑托麦罗是看着《芝麻街》长大的，她有同样的疑虑。桑托麦罗说："我们想从《芝麻街》中吸取点儿东西，然后前进一步，因为电视是一个很好的教育媒介。但直到今天，人们还没有开发出电视的这种潜力，大家一直在套用老方法。我相信我们有能力改变这种局面。"

于是他们推出了一档名叫《蓝狗线索》的节目。节目每次只播放半个小时，而不是一个小时。该节目也不存在全体演出人员一说，真人角色只有一个。这个角色名叫史蒂夫，他20岁出头，穿着一条卡其布裤子和一件橄榄球运动衫，看上去很单纯。他是节目的主角。每个情节不再像杂志那样形式多变，整个节目只有一条故事主线，是关于一只名叫"蓝狗"的卡通小狗的英勇事迹。这个节目给人一种二维平面的感觉，它更像一本小图画书的录像版本，而不像是一档电视节目。它节奏很慢，剧本里的许多地方都插入了令人难耐的长时间的停顿，《芝麻街》里特有的幽默、俏皮话和机敏灵巧在这个节目里都不存在。剧中的一个被赋予了生命的角色是"邮箱"（Mailbox），还有其他

两个常出现的角色，一个是“铁铲”（Shovel），另一个是“提桶”（Pail）。当然，蓝狗这位剧中的明星浑身都是蓝色的，因为它就代表蓝色这种颜色。

通常一个成年人在看了《蓝狗线索》后不禁要怀疑它到底哪一点比《芝麻街》好，但它的确比《芝麻街》效果更好。1996年，在《蓝狗线索》首次播出后的几个月里，它的收视率就远远超过了《芝麻街》。在干扰因素检测中，它在控制儿童注意力方面的得分高于《芝麻街》。亚拉巴马州大学的教育研究家詹宁斯·布赖恩特对120名儿童进行了研究，这项研究通过一系列的认知能力测试，比较了《蓝狗线索》的固定观众和其他电视教育节目的观众之间的异同。

布赖恩特说：“6个月后，我们开始发现这两组观众之间存在很大差异。我们几乎衡量了他们所有的灵活思维能力和解决问题的能力，统计数字显示了巨大的差异。如果试卷上有60道选择题，我们就会发现观看《蓝狗线索》的观众组能正确选出55道题的答案，而对照组只能选对35道。”《蓝狗线索》可能是目前最具附着力的儿童电视节目。

这样一个没有经过多少预先加工的节目，其附着力为何会超过《芝麻街》？答案是：尽管《芝麻街》节目不错，但它却存在一些看似微小却不容忽视的局限性，比如要持续反映人物的聪明才智而产生的问题。从一开始，《芝麻街》的目标就是既吸引儿童，又吸引大人。其关注焦点是许多儿童，尤其是来自低收入家庭的儿童面临的一大问题就是家长不支持或者不参与他们的教育过程。《芝麻街》的主创人员就想创作一档父母愿意与子女一同观看的节目。这就是该剧为什么注入了“成人”因素，常常出现双关语，以及涉及诸如《经典剧场》或者塞缪尔·贝克特[12]的《等待戈多》等大众文化的模仿作品。（该剧本的主要作者是卢·伯杰，他说他之所以申请参与《芝麻街》的创作工作，是因为1979年他在和儿子一起观看节目时看到了“克米特”故事梗概。“那是一个迷人的童话故事。故事里的人物在寻找一位

心情沮丧的公主。克米特跑到这位木偶公主面前说，”这时伯杰用了酷似克米特的声调，“‘对不起，请问您是一位心情沮丧的公主吗？’而她却说：‘这件衣服看上去怎么样？像一套滑稽可笑的衣服吗？’我记得当时自己在想：‘这可真棒。我要去那里工作。’”）

问题在于，学龄前儿童理解不了这类玩笑，里面的幽默——如精心设计的双关语“心情沮丧”[13]——只会起分散注意力的作用。《芝麻街》中还有一个关于“罗伊”的故事，它是在1997年圣诞节的前夜播放的，这也是一个很好的例子。故事一开始的情景是：大鸟遇到了一名邮递员，邮递员以前没有来过芝麻街。他递给大鸟一个包裹，大鸟立刻感到迷惑不解，并说：“如果这是您第一次来到这里，那您是怎么知道我就是大鸟的？”

邮递员：说起这事，您得承认，这很容易！（对着大鸟做了一个手势）

大鸟：那是？（自我打量了一下）哎呀，我明白了。这个包裹是寄给“大鸟”的，我就是一只大鸟啊。有时候我自己都忘了，我正如自己的名字一样：“大鸟”就是一只大鸟。

故事中，大鸟伤心起来。它意识到其他人都有自己的名字，如奥斯卡或史纳菲，而自己的名字只是一种动物的名称。它问邮递员叫什么名字，邮递员回答说自己叫伊莫金。

大鸟：哟，真是个好听的名字。（看着摄像机镜头，带着渴望的神情）我希望自己也能有一个像这样的名字，而不是这个代表我这种动物的名称，我就好像是个苹果，或者一把椅子，或者其他什么似的。

接着，大鸟就开始琢磨给自己起个什么样的新名字。在史纳菲的帮助下，它动员芝麻街上的所有住户给它推荐名字——扎克德克、布

奇、比尔、奥马尔、拉里、萨米、埃比尼泽、吉姆、拿破仑、兰斯洛特、罗基——最后它决定采用罗伊这个名字。但是，当大家开始用它的新名字称呼它时，大鸟才意识到自己根本就不喜欢这个名字。它说："不知道为什么，这名字听起来别扭。我犯了一个大错。"它恢复了原来的名字。它最后说："即便大鸟这种名字不常见，但它毕竟是我的名字，我喜欢所有的朋友这样称呼我。"

从表面上看，这至少是一个非常不错的故事。尽管寓意大胆，富有理性，但是也很有吸引力。它直接涉及情感，但与其他儿童电视节目不同的是，它告诉孩子们，有时候不开心也没什么。最重要的是，这个故事很有趣。

听起来这个故事应该大获全胜，是吗?

错了。《芝麻街》的研究人员在试播这个故事之后得到的数据很令人失望。第一个涉及史纳菲和大鸟的片段效果还不错，大家可以预料到观众的好奇。然后，故事效果就开始走下坡路：第二次出现街景时，观众的注意力降到了80%；第三次出现街景时，观众的注意力降到了78%；随后降到了40%，然后是50%，再然后是20%。看完之后，研究人员给孩子们做了一个小测验，考查他们究竟看到了什么。罗斯玛丽·特鲁格里奥是《芝麻街》研究组的负责人，她说："我们的问题非常具体，并且我们希望得到明确的回答。比如，故事讲的是什么内容？有60%的观众知道答案。大鸟的新名字是什么？只有20%的观众回答正确。最后大鸟的感受如何？只有50%的观众知道答案。"相比之下，另一个同时试播的《芝麻街》故事在进行观后测验时，观众的回答正确率超过了90%。看来，大鸟的故事没有给观众留下多少印象，它没有附着力。

这个故事为什么会失败？问题的根源在于故事的寓意，即大鸟不想被别人称作一只大鸟这个笑话，学龄前儿童根本理解不了这一点。儿童在学习语言的过程中，会对单词及其意思做出好几种假设。最重

要的一种假设是心理学家埃伦·马克曼所称的互斥性法则（principle of mutual exclusivity）。[14]简单地说，儿童不相信任何一个物体能同时拥有两个名称。马克曼坚持认为，儿童会很自然地认为如果给一个物体或者一个人再冠以一个名称，这个名称就一定是指该物体的某个次要特性或者次要属性。当给孩子布置一项特别任务，让他给世界上所有的东西取个名字时，该假设的意义就充分体现出来了。学习“大象”一词的孩子心里非常确定，这种动物和狗不一样。每学一个新词，孩子对世间万物的了解就更准确一些。相比之下，如果没有互斥性法则，孩子认为大象完全可以是狗的另一个名称，那么孩子学的每一个新词都会使他感到世界似乎变得更加复杂了。互斥性法则同样能帮助孩子拥有清晰的思路。马克曼写道：“假设一个已经知道‘苹果’和‘红色’的孩子听到有人说苹果是‘圆的’，利用互斥性法则，这个孩子可能会用‘圆的’排除该物体原来的名称（苹果）和其颜色（红色），并且分析该物体的其他特性。”这种情况说明，儿童对于双名称物体或者名称发生改变的物体很难掌握。比如，孩子很难理解橡树既是橡树，又是一棵树，他可能会设想，如果那样，“树”就应该是橡树的集体名词。

大鸟不想让大家再叫它大鸟，而希望大家称呼它罗伊，几乎可以肯定，这会使学龄前儿童产生困惑。已经有了一个名字的人怎么能再取一个名字呢？大鸟认为，“大鸟”只不过是对它这种动物的通称，它想要一个具体的名字。它不想像树一样，它要像橡树一样。但是三四岁的儿童并不明白一棵树还能是一棵橡树，他们的理解是，发生这一切很可能是大鸟想变成别的东西，如变成其他某种动物，或者想把名字换成其他动物的通称。这怎么可能呢?

还有一个更加深层的问题。《芝麻街》是一档像杂志一样形式多变的电视节目，一个故事至少包含40个场景，各种街景（包括演员、木偶、动画及摄影棚外的取景）出现的时间都不超过3分钟。20世纪90年代后期，在创作“罗伊”这类故事时，作者们首次把这些东西放在一

起表现一个共同的主题。但该节目诞生以来，大多数故事的这些片段完全是自成一体的；事实上，新版的《芝麻街》融合了崭新的街景、一些动画和母带中的拍摄镜头，通过这种方式把大多数内容构筑到了一起。

该节目的首创人员之所以愿意把《芝麻街》中的故事用这种方式构筑到一起，其中的一个原因是：他们认为学龄前儿童只有把目光集中到简短片段上的短时注意力。劳埃德·莫里塞特是该电视节目的创始人之一。他说："我们查看了孩子们收看节目的情况，发现他们都在观看《笑一笑》（*Laugh-In*）节目。这件事情对《芝麻街》早期的制作工作影响很大。小丑赞尼是《笑一笑》节目里的一个俏皮话不断的人物，孩子们似乎很喜欢他。"

《芝麻街》节目的主创人员更多地受到商业广告的影响。20世纪60年代是麦迪逊大街的黄金时代，那时大家认为，一则60秒的电视广告如果能成功地把早餐麦片卖给一个4岁儿童，那就也能成功地把26个英文字母卖给他。事实上，吉姆·亨森和木偶对节目主创人员之所以有吸引力，部分原因在于亨森在20世纪60年代经营着一家非常成功的广告公司。节目中的许多著名木偶形象都是为一些广告创作的：大鸟实际上是由亨森为拉超依公司制作商业广告而创作的七爪龙形象修改而成的；甜饼怪（Cookie Monster）的原型是为菲多利公司创作的一个商品推销员的形象；葛罗弗（Grover）是为促销IBM（国际商业机器公司）的产品而被创造的。（亨森在20世纪五六十年代制作的木偶广告都极为有趣，但却有一种隐晦且急于求成的感觉，这在他的《芝麻街》的作品里是看不到的。）

山姆·吉本是早期《芝麻街》节目的制作人之一，他说："我认为在商业广告片里最重要的形式特征不是展示某样产品，而是销售一个理念。把《芝麻街》分解成许多小情节，并且达到教育（例如教一个字母）的目的，这种想法主要来源于商业广告的策略。"

但是，这种从商业理念而来的教育办法真的可行吗？丹尼尔·安德森说，新的研究表明儿童并不像人们所想的那么喜欢广告，因为广告“不是讲故事，而故事对孩子们的重要性特别明显”。原先的《芝麻街》是非叙事性的：按照策划，它是个草图集，且每份草图之间没有关联。安德森说：“影响《芝麻街》早期创作工作的不仅仅是广告，还有当时的理论界。当时颇有影响力的儿童心理学家皮亚杰认为，学龄前儿童跟不上过长的叙述内容。”然而，这种理论在20世纪60年代后期就被推翻了。3岁、4岁及5岁的儿童可能跟不上复杂的情节，且可能会忽略次要情节，但心理学家现在认为，叙述的形式对这些儿童非常重要。纽约大学的心理学家杰罗姆·布鲁纳说：“这是孩子们认识世界和了解社会的唯一方法。他们没有能力用因果关系来解释事物，所以他们把各种现象都看成故事。他们如果想弄明白生活是怎么回事，就会根据自己的经历进行下一步思考。他们如果听不懂别人的解说，就不可能记住，也不可能去仔细思考。”

20世纪80年代初，布鲁纳参与了一个有趣的研究项目“童床解说”（Narratives from the Crib），该研究项目对改变很多儿童专家的观点起了重要作用。[15]该项目以一个名叫埃米莉的两岁女童为中心，女童来自纽黑文市，其父母（都是大学教授）注意到，女儿在晚上入睡前会自言自语。出于好奇，他们把一个微型录音机放在女儿的童床上，每周放几次，在之后的15个月里，他们录下了在把埃米莉抱上床时他们与埃米莉的对话，也录下了她入睡前的自言自语，一共录了122次。然后，哈佛大学的一组语言学家和心理学家在组长凯瑟琳·纳尔逊的带领下，对这些录音进行分析。他们发现，埃米莉的自言自语比她与父母对话的水平更高。讨论埃米莉录音带的研究小组里有一个成员叫卡萝尔·弗莱舍·费尔德曼，她后来写道：

总的来说，她的自言自语（同她与大人的对话相比）既丰富又复杂，这使得我们这些研究语言发展的学生都开始怀疑，迄今为止，有关文献给我们勾勒出的语言习得过程，是否充分体现了儿童习得语言

的真正模式。每次灯一熄，在父母离开埃米莉的房间后，她就表现了惊人的语言掌握水平，我们从她的（日常）讲话来看绝对发现不了这一点。

费尔德曼在这里指的是埃米莉的词汇、语法及更重要的东西——她独白的语言结构。她在编造故事，组织语言，解说发生在她身上的事情。有些故事，用语言学家的话说，是顺时序叙述。她还会编造故事，把事件、活动及感受都放入一个句子，这个过程对于儿童的智力开发至关重要。下面是埃米莉在录音第32个月时给自己讲的一个故事，我摘录了一大段，目的是强调儿童在独处时的语言能力是何等之高：

明天我们从床上醒来，先是我，然后是爸爸和妈妈，还有你，吃早饭，就像我们平常那样吃早饭。然后，我们要去玩，然后爸爸马上会来，卡尔会来玩，然后我们玩一会儿。然后埃米莉和卡尔都要跟着一个人下去坐车，我们坐车去幼儿园（放低了声音）。然后当我们到达那里时，我们都要下车，进幼儿园，爸爸会吻我们的，然后就去上班，我们就在幼儿园里玩。这难道不有趣吗？因为有时候我去幼儿园，是因为那是幼儿园的上班日。有时候整个星期我都和坦塔待在一起，有时候我们玩过家家游戏。但是，通常，有时候，我，嗯，哦，上幼儿园。但是，今天早上我要去幼儿园。早上，爸爸在，通常我们会像往常一样吃早餐，然后我们就……然后我们就……就玩。然后我们，然后门铃就响了，卡尔就进来了，然后卡尔，然后我们都去玩，然后……

埃米莉正在描述她在某个星期五的日常活动。但这并不是一个特殊的星期五，这在她看来是一个理想的星期五，一个假定的星期五。在这一天里，她希望发生的一切都能发生。正如布鲁纳和琼·卢卡里罗在评论这段磁带时所写的：

这是一种令人惊叹的描绘外界的表现……她在强调部分使用了重音，把关键词拖长发音，还用了一种“场景重演”的方法，使大家去回忆如同我们看过的真实电影的一幕（叙述她的朋友卡尔进门），就好像在强调，她对一切“了如指掌”，所以她的独白富有节奏感，很像唱歌时的节奏。在自言自语的过程中，她甚至还能自如地对日常事物做出诙谐的评价——这难道不是很有趣的吗？

这一切都说明了叙述的重要性，看到这些证据，我们不得不惊叹《芝麻街》的成功。它避开了深入儿童内心的最重要的方法，针对成年人的玩笑冲淡了其对学龄前儿童的吸引力，但不管怎么说，它成功了。凭借《芝麻街》请来的天才，凭借其聪明的剧本创作和木偶的热情与魅力，该节目克服了此类节目可能面临的巨大障碍。而这也帮助我们轻松地掌握了在创作新的儿童电视节目时使其比《芝麻街》更具附着力的方法，那就是把电视剧制作得毫不夸张，没有任何文字游戏，没有那些使学龄前儿童困惑不解的喜剧场面。我们要教育儿童如何用他们自己的思维方式，即以故事的形式来思考事物。也就是说，我们需要制作《蓝狗线索》这样的儿童电视节目。

更具附着力的《蓝狗线索》

《蓝狗线索》中每个故事的结构都相同。主持人史蒂夫会给观众一个与卡通狗有关的谜题，其中一个谜题就是猜出蓝狗最喜欢的故事。在另一个故事里，史蒂夫要求大家猜出蓝狗最喜欢的食物。为了帮助观众揭开谜底，蓝狗会给大家留下一系列线索，这些线索都是留有它脚印的东西。在线索与线索之间，史蒂夫会与观众做一系列游戏，其实都是些要动脑筋的小游戏，这些小游戏的主题都与他开始给观众出的谜题有关。比如，在关于“蓝狗最喜欢的故事”之谜中，有一个小游戏涉及史蒂夫、蓝狗及三只熊坐在一起的情形，三只熊的粥碗混放在一起，史蒂夫和蓝狗要求观众帮忙把小碗、中碗、大碗分别与

熊妈妈、熊爸爸、熊宝宝匹配。随着故事的展开，史蒂夫和蓝狗从一个动画场景进入另一个动画场景，从起居室进入花园，再进入一些稀奇古怪的地方，穿过一些神奇的门，把观众带上发现之旅，故事结束时，史蒂夫又回到了起居室。这里是每个故事达到高潮的地方，史蒂夫坐在一把舒适的椅子上思考，这把椅子在《蓝狗线索》中被称作“思考椅”。他对蓝狗的三条线索思前想后，试图揭开谜底。

很显然，这与《芝麻街》风格迥异。不过，虽然《蓝狗线索》的主创人员在结构上背离了《芝麻街》的做法，但他们还是借用了《芝麻街》中那些他们认为效果不错的方法。他们采用了那些具有附着力的成分，并设法使之更具附着力。他们首先借用的思想是：孩子们越是全身心地投入所观看的故事，他们对故事内容就越是记忆犹新。

在《蓝狗线索》的策划过程中，丹尼尔·安德森与尼克罗迪恩进行过合作。丹尼尔说：“我已经注意到，《芝麻街》中的有些片段引起了孩子们与节目之间的许多互动，这实际上是这些片段要求孩子们这样做的。深深印入我脑海的画面是，当克米特对着屏幕用手指描画了一个动画字母时，我看到孩子们也跟着他一起用手指画字母。偶尔，当《芝麻街》里的人物提问题时，我能听到孩子们在高声回答。但《芝麻街》并没有采纳这一思路，也没有把它贯彻下去。虽然他们知道孩子们有时候会这么做，但是他们从没努力构思一个以此为中心的故事。在《蓝狗线索》播出之前，尼克罗迪恩曾要求一些孩子参与到节目里，瞧，有许多证据都证明了这一点。创作人员就把这些思想结合在一起，即孩子们在观看电视时喜欢保持头脑灵活，并且如果给孩子们机会，他们就会表现得非常活跃，这些观点构成了创作《蓝狗线索》的思想理念。”

因此，史蒂夫几乎把所有的时间都用于屏幕上的谈话。当他邀请观众帮忙时，他就总能得到他们的帮助。节目中常常出现他脸部的特写镜头，就好像他和观众们身处同一个房间。他每问一个问题，都要

停顿一下，但这不是普通的停顿，这是学龄前儿童说话常有的停顿，这比成人等候回答所需要的时间慢几拍。最后，摄影棚里那些幕后观众会把答案大声喊出来，待在家里观看电视的孩子也有机会把自己的答案喊出来。有时候，史蒂夫保持沉默，他在找不到明显的线索时，就会用恳求的目光看着摄像机。这里的思路是一样的：让儿童观众开口积极参与。如果你与一群孩子一起观看《蓝狗线索》，你就会发现这一策略的成功是显而易见的，他们就像一群观看棒球比赛的顽固美国佬。

《蓝狗线索》从《芝麻街》中吸取的第二个想法是使用重复手段。儿童电视节目制作中心的先行者们对此非常着迷。1969年，帕尔默和莱塞把“五名飞行员的故事”带到了费城。里面有一个1分钟的片段，是关于“女巫万达”（Wanda the Witch）的，其中w音出现了许多遍——“在华盛顿严冬的寒风中，女巫万达戴着假发”（Wanda the Witch wore a wig in the windy winter in Washington），等等。莱塞说：“我们当时并不知道这句话能重复多少次，星期一重复了三次，星期二重复了三次，星期三重复了三次，星期四没再提到这句话，星期五在节目结尾又把它插进去了。在星期三片子即将播映结束时，一些孩子不再跟着念‘女巫万达’了。但是当星期五女巫万达又回来时，他们拍手跳跃。孩子们对文字重复的感觉先是达到了饱和状态，但最后又留恋起来。”

之后不久（完全出于偶然），《芝麻街》的剧本创作者找到了儿童喜欢文字重复的原因。这次他们设计了一个片段，由演员詹姆斯·厄尔·琼斯朗诵字母表。与最初录制的磁带一样，琼斯在朗读时，在字母之间有较长的停顿，因为当时是想在其间插入其他内容（大家可以想象，琼斯录制的形象十分引人注目）。《芝麻街》的制片人在片子中采纳了原来的录音，该片段多年来播放了一遍又一遍：字母A或者字母B等会出现在屏幕上，接着是一阵较长的停顿，然后琼斯用最大声读出该字母，接着字母就消失了。山姆·吉本说：“我们注意到，第一

次孩子们会跟着琼斯大声朗读，这种做法重复了几次后，他们便开始抢在琼斯之前读字母，也就是在出现较长的停顿时读字母。在重复了许多次后，孩子们开始抢在下一个字母出现前猜想并读出这个字母。他们实际上是在排序：他们首先要学字母的名称，然后把字母名称与出现的字母影像联系起来，之后他们就掌握了字母出现的顺序。”大人对不断进行的重复现象会感到厌倦，因为这实际上是在一遍又一遍地重复同一种经历。但是对于学龄前儿童来说，重复并不是一件无趣的事情，因为他们每次观看一个节目，都是在用完全不同的方式去经历一件事。在儿童电视节目制作中心，这种通过重复进行学习的想法被称为“詹姆斯·厄尔·琼斯效果”。

从根本上看，《蓝狗线索》就是围绕着詹姆斯·厄尔·琼斯效果这个中心来制作的。尼克罗迪恩没有像所有其他儿童电视剧那样把新故事一个接着一个地播放，然后在后半季度重新播放一遍，而是把《蓝狗线索》中的同一个故事连续播放5天，从星期一到星期五，然后才继续下一个故事。大家可以想象，这可不是尼克罗迪恩能轻易想到的做法，桑托麦罗和安德森还是费了好大劲儿才说服他们的。（尼克罗迪恩也没有资金把《蓝狗线索》一整个季度的故事都制作出来，这一点也起了一些作用）。

安德森说：“我家放过一部试播片，当时，我女儿3岁半，她看了一遍又一遍。我跟踪观察，发现她看过14次，她的热情丝毫未减。”当他把试播片拿到露天场地播放时，情况完全一样。他把这个故事给一群学龄前儿童连续观看了5天，在这一周里，除了年龄最大的5岁儿童，其他孩子的注意力和理解力实际上都有了提高，大龄儿童到最后注意力大减。就像那些观看詹姆斯·厄尔·琼斯片段的孩子一样，这些儿童在每次重看时做出的反应都不同，他们会变得越来越活跃，对史蒂夫的问题回答得越来越迅速。安德森说：“学龄前儿童的世界充满了他们未知的事物，即对他们来说新奇的事物。所以，学龄前儿童背后的驱动力不像年龄较大的孩子那样是对新奇事物的探询，而是想要理解

事物和预测事物。对于年幼的儿童来说，重复的确很有意义，他们需要重复。在一遍又一遍地看故事时，他们的理解能力也在不断提高，这是他们的一种能力的体现。同时，我认为他们通过预测未来要发生的事情，会产生一种确定感和自我价值感。《蓝狗线索》使这种感觉更加强烈，因为孩子们觉得自己正在参与一项活动，他们觉得自己在帮助史蒂夫。”

当然，儿童并不总是喜欢重复。无论他们在观看什么节目，重复出现在眼前的内容必须是有助于他们进一步理解的。与此同时，重复的内容不能过于复杂，否则孩子们在第一次看到后就会迷惑不解，并马上关掉电视。为了保持这种平衡，《蓝狗线索》进行的研究工作非常类似于《芝麻街》，但是其程度远远超过了《芝麻街》。《芝麻街》节目组每制作完一集《芝麻街》，只对其进行一次试播，而《蓝狗线索》要在进行3次试播后才正式播出。《芝麻街》一般只试播1/3的情节，而《蓝狗线索》则试播了全部故事内容。

我曾跟着《蓝狗线索》研究小组一起，对学龄前儿童进行一周一次的访谈。该小组由艾丽斯·怀尔德带领，她当时刚从哥伦比亚大学获得教育学博士学位，她是一名富有活力的黑发女性，负责该电视节目的调研工作。和她一起的是两名20岁出头的女性——艾莉森·吉尔曼和艾莉森·舍曼。我加入她们的那个早上，她们正在格林尼治村的一所小学试播一集电视节目。

她们试播的这一集节目是关于动物行为的。它实际上只是画册形式的初稿作品，实际的电视节目要按照这本画册一幕一幕展开故事情节。《蓝狗线索》的试播员扮演史蒂夫的角色，整个试播过程中，他在孩子们中间走来走去，仔细记录下孩子们能正确回答的和似乎让孩子们感到迷惑不解的所有问题。比如，有一次，舍曼坐在头发淡黄的5岁儿童沃克和身着紫白相间的格子衬衫的4岁半儿童安娜旁边。她开始朗读手稿：蓝狗有一只最喜欢的动物，他们能帮助我们找到那只动物

吗？此时孩子们的目光都集中在她身上。她开始一个接着一个地和他们做小游戏。她给他们看了一张食蚁兽的图。

她问孩子们："食蚁兽吃什么？"

沃克说："蚂蚁。"

舍曼翻到有大象的那一页。她用手指着象鼻，问："那是什么？"

沃克盯着看了看，说："是大象的鼻子。"

她又用手指着象牙，问："这白色的东西是什么？"

沃克又看了一下，说："是大象的鼻孔。"

她又给孩子们看了一张狗熊的图，然后出现了第一条"蓝狗线索"，那是一个黑白斑点，印在蓝狗的一个爪印上。

"那是黑色和白色。"安娜说。

舍曼看了看他们两个，问："蓝狗可能想了解哪种动物？"然后，她停了下来。安娜和沃克看上去迷惑不解。最后，沃克打破了沉默，他说："我们最好看一看下一条线索。"

第二轮小游戏的难度更大。孩子们看到一张有一只鸟的图片，他们被询问这只鸟在做什么——回答应该是：正在唱歌——以及为什么要那样做。孩子们提到了海狸和虫子，然后出现了第二条线索——冰川。安娜和沃克还是困惑不解。接着，到了第三轮游戏，这是一段时间比较长的关于鱼的讨论。舍曼给孩子们看一张图，上面是一条小鱼藏在海底，它的眼睛却盯着一条大鱼。

舍曼问："小鱼为什么要藏在那里？"

沃克说："因为那儿有一条大鱼。"

安娜说："因为大鱼会吃它的。"

接着他们看到了第三条蓝狗线索。那是一个用纸板剪切出的一只蓝狗的爪印。舍曼拿着这个爪印，朝着沃克和安娜走过来，一边还摆动着爪印。

"这个爪印在做什么？"她问。

沃克振作精神，表情专注地说："它像人一样在走路呢。"

"它在摇摇摆摆地走路。"安娜说。

舍曼按照顺序重复了一遍这些线索：黑色和白色，冰，摇摇摆摆地走路。

然后停顿了一下，突然，沃克眼睛一亮，他显得心花怒放。他带着有了一个重大发现般的喜悦大声说："是企鹅！企鹅身上的颜色是黑白相间的，它生活在冰天雪地里，而且走起路来摇摇摆摆的！"

《蓝狗线索》是一种猜谜故事，其成功与否取决于合理安排线索的顺序。开始的内容应该比较容易，这样观众能建立自信，然后逐渐增加难度，让孩子们感到挑战性越来越强，并把他们吸引到故事叙述中去。第一组关于食蚁兽和大象的猜谜游戏应该比第二组关于海狸和虫子的猜谜游戏更容易，第二组猜谜游戏应该再比第三组关于鱼的猜谜游戏简单。用这种层层深入的排序方法就有可能让儿童观看四五遍：每看一遍，他们都能了解并掌握更多的内容，从而对节目做出正确的进一步推测，直到最后，他们能够预见每一个正确答案。

那天早上试播结束后，《蓝狗线索》研究小组坐下来，逐一讨论猜谜游戏的结果。26个孩子中只有13个孩子推测的答案是正确的，即

食蚁兽吃蚂蚁。对于第一条线索来说，这样的正确率并不高。怀尔德说：“我们喜欢一开场就出难题。”她们继续翻看材料。关于海狸游戏的结果令怀尔德不满。当出现海狸水坝的画面时，孩子们对第一个问题（海狸在做什么？）的回答让人非常失望。但是，他们在第二个问题（海狸为什么这样做？）上表现得相当好，26人中有19人答对了。怀尔德说：“是问题的顺序有误。”她希望把较容易的问题放在首位。关于那条鱼的问题：为什么小鱼要藏起来躲着大鱼？舍曼抬起头说：“我有一个绝妙的回答：‘因为小鱼不想吓到大鱼。’这就是它躲避大鱼的原因。”大家听了都大笑起来。

大家在最后要讨论的问题最重要。那就是：蓝狗线索出现的顺序是否正确？怀尔德和吉尔曼展示了手稿里规定的顺序：冰，摇摇摆摆地走路，然后是黑白色。在和她们交流过的17个孩子中，有4个在第一条线索出现时就猜出谜底是企鹅，另外6个孩子是在出现第二条线索时猜对的，还有4个孩子是看到三条线索后猜对的。舍曼提供给怀尔德的顺序有所不同：黑白色，冰，摇摇摆摆地走路。这时，怀尔德转向舍曼。

舍曼说：“我问过的9个孩子中，没有一个在看到第一条线索后就能给出正确答案，看到冰雪后，一个孩子猜对了答案，看到摇摇摆摆地走路后，有6个孩子猜对了。”

怀尔德说：“你的决定性线索是不是摇摇摆摆地走路的画面？似乎是这样的。但是在摇摇摆摆地走路的画面出现之前，孩子们是否还猜到了许多不同的动物？”

舍曼回答道：“哦，是这样的。第一条线索出现之后，孩子们猜到了狗、奶牛、熊猫和老虎。出现冰雪之后，又有孩子猜到了北极熊和美洲狮。”

怀尔德点了点头。舍曼的线索顺序让孩子们在节目一开始时思考的范围就很大，但是，企鹅的悬念却保持到了最后。而手稿中创作的线索顺序过早地泄露了答案。舍曼的线索顺序带有悬念，而最初的顺序却没有悬念。她们和孩子们在一起待了一个上午就得到了她们希望得到的东西。虽然只是做一点小小的改动，但这个小改动往往是一档节目的关键所在。

从以上所有这些事例中，我们可以看出，对附着力的界定在很大程度上是违反直觉的。旺德曼没有把自己的商业广告插入黄金时段，而是放在了边缘时段里，这与广告的所有原则相悖。他避开了圆滑的“创造性”信息传播法，转而采用了一种似乎拙劣的“金盒子”探宝法。莱文瑟发现强行推销法——设法吓唬学生去接受疫苗注射——并不奏效，真正起作用的是给学生的那张地图，而实际上他们都知道校医院的位置，根本不需要这张地图来引路。《蓝狗线索》摆脱了《芝麻街》那一代观众最喜欢的电视节目的精巧特点和独创性，反而创作了一档沉重缓慢、毫不夸张的节目，而且，一个故事一次连续播映5遍。

大家都知道，任何观念要对人产生震撼作用，关键之处都在于其内在质量。在我所举的这些实例中，没有一个在叙述的内容上做了较大的改变。相反，他们使信息得到广泛接受的方法，只不过是在意思表达上做了一点儿边缘修改，如把木偶放在“H-U-G”后面，把大鸟和成年人放在一起，不止一次地重复故事情节，让史蒂夫发问后多停顿一秒，把一个小小的金盒子放在广告宣传单的左下角。这一切都说明，排斥和接受之间，能够风行起来和不能风行起来之间的差距，有时候比人们表面上看到的更小。《芝麻街》的首创人员在费城惨遭失败后，并没有把整个节目推翻，只是把大鸟增补了进去，大鸟的参与改变了一切。霍华德·莱文瑟为了让大学生接受疫苗注射，并没有付出成倍的努力，只是增加了一张地图和注射时间安排。个别人物法则认为，社会中存在个别能发起流行潮的特殊人物，我们的任务就是要找

到这些特殊人物。附着力给我们的教训是相同的，也就是说，在适当情况下，总是存在一种简单的信息包装方法，使信息变得令人难以抗拒。我们的任务就是要找到这种包装方法。

---

[1]《芝麻街》的历史参见 Gerald Lesser, Children and Television: Lessons from Sesame Street (New York: Vintage Books, 1975)，以及Jim Henson, The Works: The Art, the Magic, the Imagination (New York: Random House, 1993)。

[2]实际上，每次《芝麻街》的教育价值都是经过检验的（该节目受到的学术审查比美国历史上任何电视节目都多），事实证明，它的确可以提高观众的阅读和学习能力。最近，马萨诸塞大学和堪萨斯大学的一组研究人员重新联系了他们在20世纪80年代追踪的近600名儿童，现在这些孩子都在上高中，但研究人员惊讶地发现，在四五岁时特别喜欢看《芝麻街》的孩子，如今在学校里的表现仍然比那些没有看过《芝麻街》的孩子好。即使控制了父母的学历、家庭规模和学前词汇水平等变量，比起没有看过该节目或看的时长较短的孩子，看过该节目的孩子的高中英语、数学和自然科学成绩也更好，而且他们倾向于利用休闲时间进行阅读。根据这项研究，每周多观看《芝麻街》1个小时，高中的平均绩点就会提高0.052，这意味着，一个在5岁时每周观看《芝麻街》5个小时的孩子，其绩点平均比从未观看过该节目的背景相似的孩子高约0.25。不知为何，一档最多被收看两三年的时长为1个小时的电视节目，在12~15年后仍然在产生影响。
马萨诸塞大学阿默斯特分校和堪萨斯大学（劳伦斯校区）的“再接触”（Recontact）项目在“幼儿媒体使用对青少年成就的影响”中对该研究进行了总结（1995年）。
另请参阅John C. Wright and Aletha C. Huston, “Effects of educational TV viewing of lower income preschoolers on academic skills, school readiness, and school adjustment one to three years later,” A Report to Children's Television Workshop, University of Kansas (1995)。

[3]莱斯特·旺德曼撰写了一部精彩绝伦的自传，讲述了哥伦比亚唱片公司的故事及许多其他关于直接营销的故事，参见Lester Wunderman, Being Direct:Making Advertising Pay (New York: Random House, 1996), chapters 10 and 11。

[4]Howard Levanthal, Robert Singer, and Susan Jones, “Effects on Fear and Specificity of Recommendation Upon Attitudes and Behavior,” Journal of Personality and Social Psychology (1965), vol. 2, no. 1, pp. 20—29.

[5]比阿特丽克斯·波特（Beatrix Potter），英国儿童图书作家与插画家，代表作品有《彼得兔的故事》系列，“彼得兔”成为孩子们心中的童话明星；L.弗兰克·鲍姆（L. Frank Baum），美国儿童文学作家，代表作品为《绿野仙踪》，其作品充满想象力；苏斯博士（Dr. Seuss），美国儿童文学畅销书作家，创作了许多极富创意和想象力的故事。——编者注

[6]有关电视的主动观看理论的精彩讨论参见Daniel Anderson and Elizabeth Lorch, “Looking at Television: Action or Reaction?” in Children's Understanding of Television: Research on Attention and Comprehension (New York: Academic Press, 1983)。

[7]爱德华·帕尔默的作品有很多，例如Edward Palmer, “Formative Research in Educational Television Production: The Experience of CTW,” in W. Schramm (ed.),Quality in Instructional Television (Honolulu: University Press of Hawaii, 1972),pp. 165—187。

[8]莫里茨·科内利斯·埃舍尔是著名的图形艺术家，其图画作品包含形象化的数学原则和思想，在观感上具有使人迷惑的魔幻效果。——编者注

[9]大鸟（Big Bird）、爱抱怨的奥斯卡（Oscar the Grouch）和史纳菲（Snuffleupagus）均是《芝麻街》里的主要角色。——编者注

[10]芭芭拉·弗拉格对“奥斯卡连字游戏”和“HUG游戏”的眼动研究总结参见Barbara N. Flagg, “Formative Evaluation of Sesame Street Using Eye Movement Photography,” in J. Baggaley (ed.), Experimental Research in Televised Instruction, vol. 5 (Montreal, Canada: Concordia Research, 1982)。

[11]1英寸为2.54厘米。——编者注

[12]塞缪尔·贝克特（Samuel Beckett），20世纪爱尔兰作家，其创作领域主要有戏剧、小说和诗歌，尤以戏剧创作成就最高。他是荒诞派戏剧的重要代表人物。——编者注

[13]“心情沮丧”原文是distress，与“这件衣服”（this dress）的英语读音类似，有双关语的效果。所以在克米特询问公主是否心情沮丧时，公主便如此回答。——编者注

[14]Ellen Markman, Categorization and Naming in Children (Cambridge: MIT Press, 1989).

[15]Nelson, Katherine (ed.), Narratives from the Crib (Cambridge: Harvard University Press, 1989). 参见杰罗姆·布鲁纳、琼·卢卡里罗、卡萝尔·弗莱舍·费尔德曼的论文。

4 环境威力法则I：戈茨案和纽约犯罪潮

整治地铁涂鸦和逃票现象平息了纽约地铁里的犯罪潮，这是因为犯罪人群对环境透露的细微暗示极度敏感。我们的社会总存在这样一些不起眼的信息点，而这些点正是群体效应的引爆点。

纽约地铁里的复仇天使

1984年12月22日，圣诞节前的那个星期六，伯恩哈特·戈茨离开自己在曼哈顿格林尼治村的寓所，走向位于十四大街和第七大道交会处的郊区地铁站。他将近40岁，身形修长，头发呈浅黄色，他戴着浅黄色边框眼镜。那天他穿了一件风衣，配一条牛仔裤。在车站，他乘上开往市中心的2号线快车，挨着4个黑人青年坐了下来。当时车上已经有20个人左右，但多数人都坐在车厢的另一头，以避开那几个家伙。因为，正如后来目击者所说，他们看上去“不像正经人”“流里流气”。然而，戈茨对这一切似乎毫无察觉。果然，戈茨刚刚上车，他们当中的一个叫特洛伊·坎蒂的人，就冲着戈茨开口了：“你好啊？”他当时几乎是趴在车厢的长椅上。随后他和一个名叫巴里·艾伦的青年一同走向戈茨，向他要5美元。另一个叫詹姆斯·拉姆瑟尔的家伙则以手势示意让人看他那鼓鼓囊囊的口袋，就好像那里藏了一把枪。[1]

“你们要干什么？”戈茨问道。

“给我5美元。”坎蒂又说了一遍。

戈茨抬头看了看，后来他回忆说，坎蒂“眼睛放光，而且非常自得……笑得特别放肆”。不知为什么，就是那双眼睛激怒了他。戈茨的手伸向衣袋，掏出镀铬的可装5发子弹的史密斯威森点三八手枪，朝着那4个家伙每人开了一枪。他们之中那个名叫达雷尔·卡比的家伙，倒在地上尖叫着，戈茨走过去对他说：“你好像没事儿，那就再来一枪。”说完，戈茨开了最后一枪，子弹直入卡比的脊椎，他由此终身残疾。

混乱之中，有人拉动了紧急制动闸。所有的乘客都跑进了隔壁车厢，只有两个妇女惊恐得好像被钉在了原地。“你没事儿吧？”戈茨问其中的一个，表现得彬彬有礼。她回答：“没事儿。”另一位妇女躺在地上，她想让戈茨以为自己已经死了。“你没事儿吧？”戈茨问她，问了两遍。她点头表示没事儿。这时，列车长已经来到了现场，问戈茨是否是警察。

“不是，”戈茨回答说，“我也不知道我为什么会这样。”停了一会儿，他说：“他们要敲诈我。”

列车长让戈茨交出手枪，戈茨拒绝了。他从车厢的前门走出去，摘下车厢间的保险链，跳到轨道上，消失在黑暗的隧道里。

发生在纽约郊区地铁里的枪击事件很快在全美引起了轰动。经核查，那4个黑人青年都有过犯罪记录。卡比曾经因持枪抢劫被逮捕，坎蒂被抓则是因为盗窃。他们中有3个人的衣袋里都有螺丝刀，他们几乎就是所有城市居民害怕的那类恶棍的化身。而那个把他们一一击倒的神秘持枪人则像一个复仇天使。当地小报甚至称戈茨为“地铁治安员”和“死亡愿望杀手”。在听众可以拨打电话参与的广播节目里及大街上，戈茨都被人们奉为英雄，因为那些曾在地铁里遭到抢劫、恐吓或袭击的纽约人偷偷有过的幻想被戈茨变成了现实。

新年前夜，枪击案发生一周后，戈茨到新罕布什尔州警察局投案自首。当他被押解到纽约市时，《纽约邮报》在头版刊登了两张照片：一张是戈茨，他戴着手铐，低垂着头，将被拘留；一张是那个黑人特洛伊·坎蒂，他戴着眼罩，抱着两只胳膊，一副桀骜不驯的样子，他刚刚出院。标题是：英雄前途难料，恶人法外逍遥。当法院开庭审理此案时，没有费太多周折，戈茨的伤害和谋杀未遂罪名被判不成立，法院宣布戈茨无罪。裁决结果出来的那天晚上，在戈茨的公寓楼外，喧闹的人群当街自发地举行了庆祝集会。

《神曲·地狱篇》的交通版

戈茨案已经成为纽约历史上那段黑暗的非常时期的象征，那一时期，纽约犯罪活动盛行。20世纪80年代，纽约市平均每年的谋杀案远超过2000起，严重犯罪事件超过600000起，地铁里的情况更是只能用“一片混乱”来形容。

在戈茨那天乘上2号线地铁之前，他在灯光昏暗的站台上等车，四周的墙壁黑暗潮湿，上面满是涂鸦。结果那天碰巧他要等的车晚点，因为在1984年，纽约的交通系统几乎每天都要发生一次火灾，每隔一周要发生一次列车脱轨事故。警察拍摄的犯罪现场照片表明，戈茨乘坐的车厢肮脏不堪，满地垃圾，车身、顶棚都被反复乱涂乱画。但是这并不奇怪，因为在1984年运输局车队的6000辆列车上，从头到尾、从里到外都是涂鸦，只有往来于商业区和住宅区的区间车例外。冬天，因为供暖不足，车上很冷；夏天，因为没有空调，车厢里闷热难忍。现在，2号线地铁在隆隆驶向钱伯斯大街时，时速已超过40英里。而那时戈茨乘坐的列车可就没这么快了。1984年，纽约地铁系统的“拖拉费时”区多达500处。所谓“拖拉费时”区，就是由于铁轨被破坏，列车时速超过15英里就会出事故的地段。当时逃票现象非常普遍，交通局的年收入损失达1.5亿美元。每年发生在地铁系统的重大犯罪事件高

达15000起——该数字在20世纪80年代末可能突破20000——而且，由于存在乞丐和小痞子的骚扰现象，地铁乘客的人数已经降到美国历史的最低水平。[2]

威廉·布拉顿是纽约成功打击暴力犯罪的关键人物，他在自传中提及自己在20世纪80年代乘坐纽约地铁的情况——此前他在波士顿居住了多年，他称自己所目睹的一切使他震惊：

我排了好长的队才买到代币，然后在我想投代币时，我发现旋转栅门被人故意塞住而无法转动了。因为无法投币进入地铁，我们只得走侧门，该门由一个模样邋遢的人伸手控制着。他把入口处的绕杆弄坏，为的是能够站在门旁强行收取乘客的代币。与此同时，他的同伙把嘴对着投币口，正在往外吸里面的硬币，吸出的硬币上尽是他的口水。大多数人都不敢惹他们：要代币，喏，拿去吧，我有什么可在乎的？还有一些人则索性不花钱，从上边、下边、旁边或通过绕杆进入地铁。那情景简直就是但丁《地狱篇》的交通版。[3]

这就是20世纪80年代的纽约，整个城市充斥着各种可怕的犯罪事件。但自那以后，突然毫无预兆地，犯罪的蔓延势头开始趋缓。20世纪90年代的纽约犯罪率曾达到一个高峰，自此，犯罪率急剧下降。谋杀案发生率下降了2/3，各种严重犯罪事件减少了一半。同一时期，美国其他城市的犯罪率也有所下降。但从暴力程度和数量来看，没有哪个地方的犯罪率比纽约市下降得更明显。20世纪90年代末与90年代初相比，地铁上的重大犯罪事件减少了75%。1996年，戈茨第二次上法庭，这次是民事诉讼案，原告是达雷尔·卡比，新闻界这次对他的案子几乎没有给予多少关注，而戈茨本人似乎已成了不合时宜的人。纽约市早已成为全美最安全的大城市，人们很难回忆起戈茨曾经的象征意义。一个人在地铁上拔枪射杀别人，还能因此被称为英雄，这简直不可思议。

环境威力法则

必须得说，把犯罪看作流行病的观点，是有一点儿不可思议。我们谈论“暴力的流行”或犯罪潮，但我们不清楚自己是否真的相信，犯罪也遵循类似暇步士鞋或者保罗·里维尔骑马夜行这类事情的规律。那些流行潮牵涉的事情比较直接和简单，而犯罪则不同，它不是一件单纯的事情，“犯罪”是一个被用来描述极端复杂多样的行为的词语。犯罪行为有着严重的后果，这意味着罪犯要对自己的所作所为承担责任。说一个人是罪犯，等于说他是邪恶的、残暴的、危险的、不安定的，或者具有上述综合特点。所有这些心理状况都不能随便由一个人传播给另一个人，换句话说，罪犯可不是那种风一吹就跟着被感染的人。可不知为什么，在纽约市，犯罪就像传染病一样。20世纪90年代初到90年代中期的那几年里，纽约市并没有经历人口迁移。没有人走上街头成功教育那些原本可能成为罪犯的青少年，心理不健全、有犯罪倾向的人依旧那么多，但不知什么原因，那些人突然停止了犯罪，这究竟是怎么回事?

答案在于流行潮的第三个法则：环境威力法则。个别人物法则关注的是信息传播活动中的关键人物。《芝麻街》和《蓝狗线索》那一章讨论了附着力因素的问题，附着力因素法则认为要想发起流行潮，传播的信息必须令人难以忘怀。在那一章里，我们谈到了那些信息传播者，也谈到了能成功传播出去的信息所应具备的特点。本章的主题“环境威力法则”与前两章同样重要。流行潮同其发生的条件、时间、地点等密切相关。在巴尔的摩，梅毒在夏天比在冬天传染得厉害；暇步士品牌的流行是因为东村几个前卫青年穿着它，这种环境促使人们以一种新视角来看待这款休闲鞋；甚至可以说，保罗·里维尔的骑马夜行之所以成功，从某种意义上看，是因为这发生在夜里。晚上，人们往往在家睡觉，而不是在外忙碌或在田里劳作，因此要找到他们就容易得多。而且，如果有人在夜里把我们叫醒，我们自然会将

其理解为发生了紧急的事情。你尽可以想象，如果“保罗·里维尔在下午骑马报信”会是什么结果。

我认为所有这些都是显而易见的。但是环境威力法则旨在说明我们对于环境的改变不只是敏感的，而且是极度敏感的。那种可以使流行趋势减缓的环境因素的改变，与我们通常所料想的非常不同。

罪行也可传染

20世纪90年代，整个美国的暴力犯罪率呈下降趋势，其中的一些原因相当明显：强效可卡因的非法交易开始减少，而毒品交易曾经引发帮派和毒贩的大量暴力冲突；美国国内经济奇迹般复苏，这使得许多可能会犯罪的人有了合法的工作；人口的普遍老龄化意味着处于暴力犯罪多发的年龄段——18岁至24岁的男性减少了。[4]然而，纽约市的犯罪率下降的问题并不是那么容易就能被解释清楚的。当纽约市的犯罪率呈下降势头时，经济并没有开始恢复，仍然处在萧条时期。事实上，纽约市最贫穷的社区在20世纪90年代初备受福利削减之苦；强效可卡因交易的减少显然是因素之一，但必须再次强调，早在犯罪率降低之前，强效可卡因的交易量就已经在不断下降了；至于人口的老龄化，由于20世纪80年代纽约市有移民大批涌入，该城市在20世纪90年代的整体人口不仅没有老龄化，反而年轻化了。不管怎样，这些因素都是经过长时期才能发生的变化，因而效果应该是逐渐显现的。而在纽约市，犯罪率的下降绝不是渐进的。很明显，其中还有其他因素。

“其他因素”中最有意思的是“破窗理论”（Broken Windows Theory）。该理论的创始人是犯罪学家詹姆斯·Q.威尔逊和乔治·凯林。威尔逊和凯林认为，犯罪是秩序混乱的必然结果。如果一扇窗户被打破了，过了很久也没有人来把它修好，行人就会以此推断，这是个没

人关心、没人管理的地方。很快就会有更多的窗户被打破，然后无政府主义就开始从这幢楼向相邻的街道蔓延。他们在相关著作中写道，在一座城市中，类似在公共场所乱涂乱画、秩序混乱、强行乞讨这些较小的问题，都和“破窗效应”一样，容易引起更严重的犯罪：

强盗和劫匪——不管是即兴作案的还是职业惯犯——都相信，如果他们选择在居民普遍惧怕犯罪分子的街道作案，那么他们就不容易被抓住，甚至不会被认出来。如果一个社区无法制止乞丐对过路人的骚扰，小偷就会据此推断，这里不太可能有警察来阻止潜在的劫犯，或者当真的有罪犯行凶或抢劫时，也不会有警察来干预。[5]

这就是犯罪流行潮理论。该理论认为，犯罪是可以传染的，就像时尚潮流一样，它可以由一扇破碎的玻璃窗蔓延到整个社会。不过，这种流行潮的引爆点不是某个人——不是像洛伊丝·韦斯伯格这样的联络员或像马克·阿尔珀特一样的内行，而是某些事物——如公共场所的涂鸦。可以这么说，促使人们做出某种行为的推动力不是来自某类人，而是来自其所处环境的某个特征。

20世纪80年代中期，凯林受聘担任纽约交通局顾问，他敦促交通局用“破窗理论”指导实践。他们听取了这条建议，聘请戴维·冈恩为新任地铁总监，来监督投资数百亿美元的地铁重建项目。当时有许多人建议冈恩把整治重点放在犯罪活动和地铁质量等大问题上，不必理会地铁站里的那些乱涂乱画现象，这些建议听上去似乎颇有道理。毕竟，在整个地铁系统濒临崩溃的严峻时刻去考虑乱涂乱画问题，看起来简直像在泰坦尼克号驶向冰山时却还要擦甲板一样毫无意义。但是冈恩坚持自己的意见，他说：“乱涂乱画现象恰好象征着要垮掉的系统，如果要重整民心和士气，我们必须打赢整治涂鸦现象这一仗。否则，所有的管理改革和物质环境的改变都不可能奏效。我们将要使用价值千万元的地铁列车，如果我们不能够想出办法来保护这些列车，那么它们在运行一天以后就会再次被毁掉。”

冈恩建立了新的管理组织结构，制订了明确的目标和完成任务的时间表，决心一条条线路、一组组列车地清理整顿。他从连接昆斯区和曼哈顿中心区的7号线列车入手，而且开始试用新的清除油漆技术：对以不锈钢为材料的车厢使用了溶剂；给车厢喷漆时，用新漆覆盖上面的脏乱涂画痕迹。冈恩定了一条规矩：一旦列车经过改造成为新车，就不允许它再遭毁坏。他说："我们对此很执着。"在布朗克斯区内的1号线的终点，即列车转弯返回曼哈顿的地方，冈恩设置了一个清洗站。凡是车上有脏乱涂画痕迹的列车都要开进去，在掉头前必须清洗干净，否则该列车就暂停运行。未经清洗的"脏"车不能同"干净"车混在一起，这种做法为的就是向那些破坏者毫不含糊地表明决心。

"我们在哈莱姆第135大街有一块可供夜间停车的空地，"冈恩说，"孩子们常常会在晚上过来把车子外部刷白。第二个晚上，等油漆干了，他们再来把图案的轮廓画上去。第三个晚上，他们又来把颜色填进去。全部工作需要三天完成。我们知道孩子会选择脏车来涂鸦，我们等他们完成自己的列车壁画作品，然后把他们的作品涂盖上。孩子们会因此难过得流泪，但我们毫不留情。因为我们想让他们明白，你们不是想花三个晚上来涂画一列列车吗？好啊。不过，你们的作品永远不可能被人看到。"

冈恩的清除工作从1984年一直进行到1990年。其间，交通局聘用威廉·布拉顿为交通警察局长，开始了改造地铁工程的第二阶段。和冈恩一样，布拉顿也笃信"破窗理论"。事实上，他把凯林形容为他的智力导师。因此，他在上任伊始所采取的行动和冈恩一样带有理想主义色彩。虽然当时地铁系统各种严重犯罪活动空前猖獗，布拉顿还是决定从逃票问题抓起。为什么？因为逃票和乱涂乱画一样，是一个信号，一种秩序混乱的外在表现，它会导致更多更严重的犯罪案件发生。每天大约有17万人乘地铁不买票，有些是孩子，他们跳过旋转栅门就完事，有些人则愣是从旋转栅门挤进去。而一旦有一两个人逃票成功，那些可能从未想到要这样做的人就会想：既然他们可以逃票，

那么我为什么不能？这样下去，逃票的人就会越来越多，问题就像滚雪球一样越来越大。由于打击逃票现象并不容易，所以问题变得越发棘手了。一张地铁票只要1.25美元，交警常常认为不值得去追究逃票行为——尤其是地铁车厢里、站台上随时都可能发生更加严重的犯罪事件。

布拉顿个性鲜明，魅力超凡，具有天生的领导才能。他很快就显示了自己的才华。他的妻子留在波士顿，因此他可以一心扑在工作上，他在晚上常常乘地铁漫游纽约市，切身感受问题所在，并思考如何更好地解决它们。他首先锁定了逃票现象最严重的地铁站，然后在该站安排了多达10名便衣警察。他们的任务是抓住每一个逃票者，给他们戴上手铐，让他们在站台上站成一个圈，直到“全部抓完”。这样做的目的是让人们知道，交警开始严抓逃票现象了。以前，警察们都不太愿意追究逃票者，因为在抓住逃票者后，需要将他们押到办公室，然后填写并整理表格，所有这些工作要耗去一整天，而按罪量刑，逃票者只不过会受到一顿斥责。布拉顿翻新了一辆公共汽车来做流动办公室，内部装有传真机、电话、笔架、指纹鉴定设备等。他很快把处理逃票者的时间减少到了一个小时。布拉顿还要求每一个逃票者都必须接受盘问。果然，1/7的被捕者曾经有刑事拘留记录，其中5%的人随身携带某种武器。这样一来，警察们很快就不再怀疑打击逃票现象的重要意义了。“对警察来说，逃票者群体一下子成了金矿，”布拉顿写道，“每一次拘捕行动都像是打开解密大师的盒子。这次我能得个什么玩具呢？手枪？刀子？还是拘捕证？这些逃票者当中会有谋杀犯吗……过不了多久，这些坏蛋就学乖了，他们把枪放在家里，而且不再逃票了。”在布拉顿上任的头几个月里，交通警察局对地铁站里由醉酒和不良行为所产生的污物的清除力度达到了以往的3倍。轻微犯罪行为在过去是不予追究的，但是1990年至1994年，因轻度违法被拘捕的人数比以往增加了4倍。布拉顿把整个交通警察局变成了集中消灭轻微违法犯罪行为的地下生活管理机构。

1994年鲁道夫·朱利安尼当选为纽约市长后，布拉顿被任命为纽约市警察局长。他把相同的理论应用于全市的治安管理工作，教导他的警员，治理犯罪需从影响生活质量的轻度犯罪行为入手，例如一些“拿橡胶扫帚的人”在路口拦住过往车辆，强行要求为司机提供擦窗服务的现象，还有类似地铁里跨过旋转栅门逃票和乱涂乱画的违法行为。“从前的治安管理工作被各种限制和规则束缚了，”布拉顿说，“如今，我们要解开束缚。我们要逐步提高对诸如公共场合酗酒、随地小便等轻微违法行为的执法力度，逮捕那些屡次违法乱纪的人，包括向街上掷空瓶子的，或者对他人财产进行小破坏的……如果你在街上小便，你就要进监狱。”

随后，纽约市的犯罪率神奇地急速下降，就像地铁系统曾经经历的情况一样，布拉顿和朱利安尼有一个共识：那些影响生活质量的犯罪行为，看起来不起眼，却恰好是控制暴力犯罪率的引爆点。“破窗理论”和“环境威力法则”在这个层面上完全是一回事，其基本前提为：通过清理整治现实环境中细枝末节的方面，就能够扭转、减轻流行潮的蔓延态势。想一想，这观点挺极端的。我们来回顾伯恩哈特·戈茨与4个黑人青年艾伦、拉姆瑟尔、卡比、坎蒂在地铁上的遭遇。有记录表明，事发当天，这几个青年当中至少有两人是刚刚吸过毒的，他们全部来自布朗克斯区南部克莱蒙特村住宅区。卡比当时由于持枪抢劫正被起诉；坎蒂则曾经以偷盗重罪而被逮捕；艾伦曾经因强奸未遂被逮捕；艾伦、坎蒂和拉姆瑟尔都曾被宣判有罪：小到捣乱活动，大到轻微盗窃罪。戈茨枪击事件发生两年之后，拉姆瑟尔被判处25年监禁，罪名包括强奸、抢劫、鸡奸、性虐待、侵犯他人身体、非法使用枪支和窝藏赃物。这样的人参与暴力事件难道还会让人吃惊吗?

我们再来看看戈茨，他的所作所为极其反常。通常白人是不会在地铁上射杀黑人的，但如果你了解了他的成长背景，你就知道他是典型的迟早会参与或被卷入暴力事件的人。他的父亲脾气暴躁，对他要求极其严格，戈茨常常是父亲撒气的对象。上学的时候，他常被同学

们嘲笑，学校的集体活动从来不会算上他一份，他经常是一个人流着泪放学回家的。大学毕业以后，他在西屋电气公司上班，工作是制造核潜艇。但是，好景不长。他似乎总是与上司发生冲突，因为公司的某些做法在他看来是作假和取巧行为。有时他会违反公司和工会的规定做他不应该做的事。他在曼哈顿的第十四大街租了一间公寓，那里靠近第六大道，而那个街道毒品交易猖獗，到处是无家可归的人。戈茨熟识的一个大楼看门人惨遭凶犯毒打，戈茨因此醉心于整治街区。他不断抱怨，说他家楼房附近的空报摊成了流浪汉的垃圾箱和尿池子。有一个晚上，那个报摊神秘地被烧毁了，第二天，人们就见到戈茨出来收拾残局。在一次社区会议上，他语惊四座："要想治理好这片街区，唯一的办法就是驱逐那些西班牙人和黑鬼。"

1981年的一天下午，戈茨在运河街一站遇到了几个黑人青年，他们从背后袭击他。他跑出车站，他们追了出来，抢他手里的电子设备，打他，把他往厚玻璃门上撞，致使他胸部受到永久性损伤。在一位下了班的清洁工人的帮助下，戈茨制伏了其中一个人。但是，这次经历加深了他的痛苦。他不得不花6个小时跟警察说明情况，而袭击他的人在2个小时之后就被释放了，最后的判决不过是轻罪而已。他申请持枪许可证，然后遭到了拒绝。1984年9月，他的父亲去世。3个月以后，他坐在了那4个黑人青年旁边，于是发生了那起枪击事件。

概括来说，这个人对权力的理解出了问题，他强烈地感到城市管理机构没有发挥应有的作用，他刚刚又成为被侮辱的对象。莉莲·鲁宾是戈茨传记的作者，她写道："戈茨选择住在第十四大街绝不是偶然的。对于他来说，那样的生活环境有一种诱惑力。正是周围糟糕的治安和令人不适的环境，为他内心的怨懑提供了一个可以理解的发泄目标。只要把怨懑对准外界，他就无须应付内心的苦恼了。他咒骂及抱怨垃圾、噪声、酗酒、犯罪，以及毒贩和瘾君子，这完全符合常理。"关于戈茨的子弹，鲁宾得出的结论是："与其说是对准现在，不如说是对着从前的一切。"这样去看待地铁2号线列车枪击案，你会觉

得那是不可避免的——几个流氓碰上了一个显然有心理问题的人。枪击事件发生在地铁上似乎是偶然的，因为即使是在餐馆里，戈茨也会朝他们几个开枪。

我们用以解释罪犯行为的理论遵循相同的逻辑。精神病学家把犯罪者称作心理发育有障碍的人，他们与父母的关系是病态的，因而他们缺乏行为榜样。近年来也有少数研究文献认为是基因使得某些人表现犯罪的倾向。比较通俗的解释来自保守派所著的许多作品，他们认为犯罪是道德沦丧的后果，社会、学校和父母都不再注重培养孩子的是非观。以上各理论归结起来，我们基本上可以把罪犯看作一种人格类型，具有这种人格的人对正常社会规范认识不清。心理发育有障碍的人不懂得如何与他人保持健康关系，当正常人可以保持冷静的时候，基因中含有暴力倾向的人则有可能失去理智。不会分辨是非的人对于哪些行为适宜、哪些行为不适宜茫然无知。那些生于贫困家庭、无父无母或在遭受种族歧视折磨的生活环境中长大的人，不会像在健康的中产阶级家庭里长大的孩子那样懂得遵守社会规范。在这个意义上，戈茨与地铁上的那几个恶棍都是他们自己不良世界的囚徒。

破窗理论和环境威力法则给了我们什么启示？它们揭示的原因恰好是相反的。这两种理论认为，罪犯根本不是出于本能行事，或只生活在自己的世界里的，而是对自己周围的环境非常敏感，对各种暗示非常警觉，总是按照自己对周围世界的感知，并在身边事物的触动下萌发犯罪念头。这可真是偏激得令人难以置信，从某种意义上说，这根本不可信。

还有更极端的一面，环境威力法则属于环境决定论。它认为人的行为是社会环境作用的结果，但这是一个非常奇怪的环境决定论。早在20世纪60年代，自由主义者提过一个相似的论点，但是他们在谈论环境的重要性时指的是基本社会因素的重要性：他们认为犯罪是由社会不公、经济结构失衡、失业、种族歧视、数十年的制度和社会忽略

等因素造成的，因此，要消灭犯罪就必须采取大动作。环境威力法则却认为，小事不能忽略，地铁上戈茨和4个黑人青年之间的冲突和冲突的了结方式，与戈茨混乱的心理病态及4个黑人的贫困状况和成长背景都没有多大关系，但与地铁里的乱涂乱画和入口处的无序现象有绝对的关系。环境威力法则还认为，要制止犯罪，无须先解决大问题，你只需要清洗掉那些涂鸦，拘捕那些逃票者即可。遏制犯罪现象盛行的转折点既简单又直接，就像巴尔的摩市梅毒疫情暴发和暇步士鞋风行的引爆点一样。这就是我说环境威力法则是一个偏激理论的原因，像朱利安尼和布拉顿，他们可算不上保守，在对待犯罪的问题上他们其实代表了极端自由主义的立场，而此问题程度之深已经让人难以接受。怎么能说戈茨的内心体验和经历与他的犯罪行为毫无关系呢？如果真的没有关系，那么枪击事实又为什么如此让人难以理解呢？

人类的“减压阀”

在第2章，我探讨了为什么马克·阿尔珀特那类人在口头信息传播浪潮中举足轻重。我曾提到两条似乎违反直觉的论据。论据之一：有研究表明，收看美国广播公司彼得·詹宁斯主持的节目的电视观众更有可能给共和党候选人投票，因为他比另外两个主持人汤姆·布罗考和丹·拉瑟流露了更多对共和党候选人的好感——虽然也许是下意识的。论据之二：另有研究表明，具有超凡魅力的人无须多言，与人们短暂地接触之后就可以使人们受到其情绪的感染。两项研究得出的结论充分表现了个别人物法则的内涵，因为这些研究表明，人的内心状态，即人的偏好和情绪，事实上都会潜移默化且强烈地受到某些人的影响，尽管这一点看似毫无意义。比如，我们很有可能受到新闻播音员的影响，虽然我们每天只收看几分钟电视新闻；我们会受到实验中恰好坐在我们旁边的那个人的影响，尽管那个实验只需2分钟。环境威力法则的实质就是，对于某些特定的环境来说，我们所处的外部环境决定着

我们的内心状态，尽管我们对此并不完全了解。心理学领域有关方面的实验例证非常丰富，下面我再援引几例。

20世纪70年代初期，斯坦福大学以菲利普·津巴多为首的一群社会学家，决定在学校心理系大楼的地下室建一座模拟监狱。他们用预制的隔板把走廊隔成35英尺见方的牢房，把实验室改成3个6英尺×9英尺的牢房，在那里安装了铁栅栏，涂黑了牢门，并把一个壁橱改装成了单独监禁室。准备好这一切后，他们就在当地报纸上招募愿意参加实验的志愿者，有75人申请做志愿者。津巴多和他的同事从中挑选了21人，他们通过了相关心理测试，表现得正常而健康。然后，工作人员随机选出一半人来充当“看守员”，给他们穿上制服，戴上墨镜，他们的任务是维持监狱的秩序，而另一半人则充当“囚犯”。津巴多让帕洛阿尔托警察局提供协助，到这些人的家里“逮捕”他们，给他们戴上手铐，押到警局，定个假罪名，让他们画押，最后把他们带到心理系大楼的地下室监狱。在这里，他们脱掉自己的衣服，换上囚服，每个人的衣服上印有号码，那是他们在被囚禁期间的身份代码。

实验的目的是弄明白监狱为何会成为藏污纳垢之地。到底是因为监狱里关着肮脏之人，它才变得肮脏，还是因为监狱本身肮脏才使得里面的人变得肮脏？回答了这个问题，显然也就是回答了伯恩哈特·戈茨问题和地铁整治问题。这个问题也就是，周围的环境究竟在多大程度上影响着人们的行为。

实验结果让津巴多大吃一惊。那些看守员——他们当中有些人原来认为自己是反对暴力的和平主义者——很快就变成了冷酷的训导者。第一个晚上，他们凌晨两点就把囚犯们弄醒，让他们做俯卧撑，靠墙排队站着，他们还会随意要求囚犯做点儿什么。第二天早晨，囚犯们就造反了，他们扯去衣服上的号码，在牢房里设置障碍物。看守员们的应对之道是把灭火器对准囚犯喷射，还把带头闹事的关进了单独监禁室。一个看守员回忆道：“有时我们滥用职权，径直对着囚犯高

声侮辱、谩骂，这只能算得上是整个恐怖气氛的一部分。”随着实验的进展，看守员们变得越来越残忍，个个嗜虐成性。津巴多说：“这种变化的程度和速度让我们始料不及。”看守员们甚至让囚犯们互相说“我爱你”，给他们戴上手铐，把纸袋扣在他们的头上。另一个看守员回忆道：“我完全改变了过去的行为准则，我想我当时的残忍行为很有些创造性呢。”[6]

实验进行了36个小时之后，一个囚犯就变得歇斯底里了，工作人员不得不把他放出去。然后又有4个人，因为“极度的精神抑郁、哭闹、发怒和严重焦虑”而不得不被释放。津巴多本来打算坚持两个星期，结果，6天之后他就宣布实验结束了。后来，一个“囚犯”说：“现在我意识到了，无论我认为自己有多么沉着、冷静，我都不能完全控制自己的囚犯行为。”另一个说：“我开始感到自己正在失去自我身份——那个被我称为自愿把我送进监狱的人（因为对我来说，那真是一座监狱，现在仍然是监狱。我可没把这当成实验或模拟……）开始远离我，慢慢地变得遥远，直到最后我不再是那个人了，我成了416号，我成了一个号码，416号决定了我的行为。”

津巴多的结论是，在某些具体情境下，我们内在的癖性会屈服于强大的情境，这里的关键词是“情境”。津巴多说的不是环境，不是那些对我们全部生活起作用的主要外部影响。他不否认，父母养育子女的方式影响着子女的未来，我们就读的学校、结交的朋友、居住地的邻居都会对我们的行为产生影响。所有这些，毫无疑问，都是很重要的。他也不否认，人与人之所以不同，基因也是原因之一。大多数心理学家确信，天性——或曰遗传——可以为我们的行为方式提供50%的解释。津巴多只是认为，在特定的某些时候、某些地方，以及在特定的某种条件下，一个人的大部分天性会消失殆尽。比如，从风气良好的学校、幸福和睦的家庭、邻里关系融洽的小区里挑出一些正常人，仅仅通过改变他们身边环境中的某些细枝末节，就能够有力地改变他们的行为方式。

20世纪20年代，纽约有两位心理学家——休·哈茨霍恩和M.A.梅做了一系列具有里程碑意义的实验，从而更明确地提出了相同的观点。[7]哈茨霍恩和梅挑选了11000名年龄在8岁至16岁的在校学生作为实验对象。在一门长达数月的课程学习期间，他们对这些孩子进行了几十次测试，目的只有一个：测试他们是否诚实。哈茨霍恩和梅选用的测试类型对于他们想要得到的结论非常关键，下面我就对他们的几种测试类型做一个详细的介绍。

例如，有一组测试是由教育研究所（Institute for Educational Research）设计的简单的能力测试，该研究所现在是设计学术能力评估测试（SAT）的专门机构。在完成句子的测试中，孩子们需按要求用词语填空。例如："那个穷困的小__没有__可__，他很饿。"算术测试则要求孩子们回答类似这样的数学问题："1磅糖10美分，5磅糖多少钱？"孩子们需要把答案写在空白处。孩子们只有一点点时间，根本完不成测试，所以大多数孩子都有许多题没来得及做。时间一到，监考人员就会收走考卷，统一批改评分。第二天，孩子们要进行的还是同样类型的测试，题目不同但难度一样。这一次，孩子们会得到一份标准答案，并且可以给自己批改卷子，老师不怎么监督。也就是说，哈茨霍恩和梅的这种做法是在刺激孩子们：他们有一堆题没做完，手里还有答案，有充分的机会作弊。由于有前一天的测试成绩，哈茨霍恩和梅可以把两者进行比较，从而清楚地了解每个学生作弊的程度。

另一组测试为速度测试，这是一种更加简单的能力测试方法。学生们需要按要求将56对数字加起来，或者，学生们要读完几百个随机写出的字母并且在每个字母A下面画线。这些测试限时1分钟。然后是一组难度相当的测试，只是不再限时，学生只要愿意做就可以继续做。两位心理学家在多样情境下进行了多种测试。他们让孩子们接受体能测试，偷偷地观察孩子们做引体向上或跳远，看他们在汇报成绩时是否作假。他们布置家庭测试，使孩子们有机会查词典或问别人，然后比较孩子们在学校完成的、没有机会作弊时取得的成绩。最终，

他们把研究结果写成了三大本厚书，并且对许多关于性格的偏见提出了挑战。

他们的结论之一是，作弊现象严重，这不足为怪。有一组测试的“作弊”成绩比“诚实”成绩高50%。哈茨霍恩和梅试图寻找作弊的规律，结果他们的发现同样显而易见：聪明的孩子作弊更少，女孩儿和男孩儿作弊一样多，年龄大的孩子作弊更多，稳定、幸福家庭出身的孩子作弊更少。只要对实验数据做出分析，就能得出行为一致性的总体规律。

但是这个一致性并不如人们料想的那样高。并不是有一群人固定地作弊，另有一群人丝毫不作弊。有的孩子在家作弊，在学校却不会那样做；有的孩子在学校作弊，在家却不作弊。一个学生在填词测试中作弊绝不意味着他在画线的速度测试中也作弊。如果对同一组孩子进行测试，在相同情形下但时间间隔6个月，哈茨霍恩和梅发现，参加测试的同一组孩子两次都会以同样的方式作弊，但如果改变其中的某个变量——测试材料或测试的具体情境，他们作弊的形式也会随之改变。

于是，哈茨霍恩和梅得出结论：诚实并不是一个基本的特质，或者他们所称的“统一的”特质。诚实作为一种特质，他们认为，在很大程度上受到情境的影响。他们写道：

大多数孩子会在某些情境中作弊，而在另一些情境中则不作弊。在研究中，我们根据不同测试发现，说谎、作弊和偷窃行为三者之间的关系并不密切。即使是教室里的作弊行为也很具独特性，因为一个孩子可能在数学测试中作弊，而在拼写测试中却不作弊。一个孩子是否在什么情境下都作弊，部分取决于他的智力、年龄、家庭背景等因素，还取决于他所处的情境的性质和他与该情境的关系。

我意识到，这一点似乎过于违反常识。如果我要你描述一下你最好的朋友的性格，你恐怕不会说：“我的好朋友霍华德非常慷慨，但他只是对我如此，如果他的家人想向他要什么东西，他就不那么大方了。”或者：“我的好朋友艾丽斯在生活中特别诚实，但在工作上她就不那么可靠了。”相反，你会说：“我的好朋友霍华德非常慷慨，艾丽斯特别诚实。”说到性格，我们都会想得比较绝对：那个人是这样的，而不是那样的。但是，津巴多、哈茨霍恩和梅的研究表明，我们原来的想法是错误的。如果我们只从内在特征去考虑，忽略具体情境所起的作用，那么我们对于人们行为的真实原因的认识就是自欺欺人的。

我们为什么会犯这种错误呢？这很可能是人类在进化过程中形成的大脑结构导致的。举例来说，研究非洲长尾黑颚猴的人类学家发现，这种猴子对于挂在树干上的羚羊尸体所承载的信息非常不敏感（这意味着这附近肯定有羚羊），对蟒蛇留下的痕迹也是如此。曾有人观察到，非洲长尾黑颚猴轻快地走进灌木丛，丝毫没有察觉蟒蛇刚刚从这儿经过，直到遇到那条巨蛇才大吃一惊。这并不等于说长尾黑颚猴愚笨，当涉及和其他长尾黑颚猴有关的事情时，长尾黑颚猴就变得特别精明了。它们能够从一只公猴的叫声中分辨出该公猴是它们自己那一伙的还是“邻居”那一伙的。如果它们听到小猴子的哭声，它们不会朝哭声的方向看去，而是会朝小猴子的妈妈看去——它们竟然能够马上分辨出这是谁的孩子。换句话说，长尾黑颚猴非常善于处理某类与自己有关的信息，而不善于处理另外一些信息。

人类亦是如此。

想一想下面这个智力游戏。假设有4张牌，上面写有A、D、3和6，游戏的规则是，如果牌的一面是元音，那么它的背面一定是偶数。你会翻哪一张牌来确认这一规则为真呢？答案有两个：写有A和3的牌。结果，回答过该题的人之中，绝大多数人都答错了，他们多数只回答了A牌或A和6两张牌。[8]这个题目不简单。现在我们再来看一个

问题。假设有4个人在酒吧里，一个人在喝可乐，一个人16岁，一个人在喝啤酒，一个人25岁。我们规定，21岁以下的人不允许喝啤酒，那么我们需要检查谁的身份证呢？问题一下子变得简单了。事实上，我敢肯定，几乎每个人都能答对：那个喝啤酒的和那个16岁的。但是，正如心理学家莱达·科斯米德兹（是他想出的这个问题）所指出的，上面两个问题完全是同样性质的，区别仅仅在于后一个涉及人，而不是数字，而人对与自己有关的事情的反应远比对抽象世界的反应来得精明。

我们在性格方面的错误认识，即认为它具有统一性和一致性，与我们在加工信息时存在的盲点很相似。心理学家把这种倾向称作"基本归因错误"（Fundamental Attribution Error，缩写为FAE）。[9]这种叫法显得怪怪的，这其实是指在解读别人的行为时，人们总是爱犯一种错误：高估性格因素，而低估具体情形和环境因素。我们总是倾向于从人的性情的一面而不是从环境的一面寻找答案。再比如，有这么一个实验，邀请一些观众观看两组水平相当的篮球选手投篮，第一组球员在灯光明亮的体育馆投篮，第二组球员在灯光昏暗的体育馆投篮（显然，他们会有好多球投不中）。观众在看完投篮之后需要说说哪一组球员水平更高一些，结果他们普遍认为在灯光明亮的体育馆投篮的那一组水平更高些。还有另外一个例子，选一些人做实验，请他们参加一个问答比赛。将他们两两分组，然后让他们抽签。每一组的其中一个人会抽到写着"答题者"的卡片，另一个人就成了"出题者"。出题者按照要求，根据自己的兴趣和专长列出"有难度但可以回答上来的"10个问题。如果他对乌克兰民歌感兴趣，他就可以围绕乌克兰民歌出一堆问题给答题者。问答比赛结束，双方均被邀请评价一下对方的常识水平。答题者始终认为出题者比自己懂得多多了。

你可以上千次地做类似的不同实验，而结果总是会差不多。即使你已经给了人们环境方面的明确解释，告诉他们其评价行为会受到周围环境的影响——第一个实例里的那个体育馆灯光灰暗；"答题者"要

回答的问题都很偏门，几乎是无法回答的——最后还是不管用，他们还是会做出原来的判断。总之，这些解释没有产生多大影响，我们似乎都有一种惯性，会本能地从人的基本特征的角度去解释身边发生的事情：他是个出色的篮球运动员，那个人比我聪明。

我们之所以会这样，是因为人类也和非洲长尾黑颚猴一样，对于人际暗示比环境暗示更敏感。基本归因错误还使得世界变得简单、易于理解。比如，近几年来，人们对一种解释非常感兴趣，即形成性格的最基本的因素之一是出生顺序：老大往往盛气凌人和保守，老二则往往更加富有创造性和反叛精神。然而，当心理学家试图证实这一说法时，他们的结论听上去非常像哈茨霍恩和梅的结论。

我们确实可以考虑出生顺序的影响，但是，正如心理学家朱迪斯·哈里斯在《教养的迷思》（*The Nurture Assumption*）一书中所指出的，这种影响仅限于家庭范围。[10]如果离开了自己的家，在完全不同的环境里，老大不一定比其他人盛气凌人，老二也不一定比其他人更有反叛精神。出生顺序这一说法根本就是基本归因错误的活生生的例子，从中你可以看出人们是多么迷恋这种理论，毕竟，根据一个人在家里的表现来定义他容易得多。这是某种速记式的描述。如果我们必须不断地对身边的事物做出评价，而且每一个判断都必须符合实际，那我们怎么认识这个世界呢？我们是否喜欢或爱恋或信任某人，是否要给某人建议，要做出千百个诸如此类的判断该有多麻烦？心理学家沃尔特·米舍尔认为人类的大脑就像一种“减压阀”，它“在现实行为不断变化的情况下，仍然能够建立和保持连续性的感知”。他这样写道：

如果我们看到一个女人，她时而充满敌意且独立性极强，时而被动、依赖、女人味十足，那么我们的减压阀就会使我们把这两种观察结果合而为一。于是我们认定，一种情况必是为另一种服务的，或者两种情况都是为第三个目的服务的。她虽有着消极被动的外表，但一

定是一个非常干练的女人——或者她是个热情、被动、依赖的女人，为了保护自己才表现得敢闯好斗。但也许天性是我们的概念所无法涵盖的，她完全有可能集敌意、独立、被动、依赖、女人味、好斗、热心于一身。当然，她在哪个特定的场合表现她的哪一面都不是随意和反复无常的，而是取决于她和谁在一起，什么时候，如何表现，等等。因此，她的为人的每个方面都可能是真实可信的。[11]

如此说来，性格不再是我们所认为的那样的，甚至不是我们所希望的那样的。它不是固定不变、容易辨别、密切相关的一些特征的组合，我们之所以那样认为，是因为我们的大脑发生了小故障。性格其实更像是在某个时刻，在某种情况和环境下流露的习惯、倾向和兴趣的集合体，这些东西互相联系，却不是密不可分的。大多数人看起来好像性格稳定一致，那是因为我们能够很好地控制我们的环境。我喜欢参加宴会，于是我经常举行宴会，朋友们看到我就会觉得我是个风趣的人。但是如果我不能常常举办宴会，朋友们经常看到我在许多其他不同的场合，比如，在肮脏不堪的地铁里遇到几个不怀好意的小子，那么他们可能就不会认为我很风趣了。

环境中的引爆点

几年前，普林斯顿大学的两位心理学家约翰·达利和丹尼尔·巴特森受到《圣经》中好撒玛利亚人的故事的启发，决定做一项研究。[12]你也许有印象，这个故事出自《圣经·新约》的《路加福音》，讲述了一个旅行者在从耶路撒冷到耶利哥的路上遭歹徒抢劫、毒打，躺在路边奄奄一息。一个祭司和一个利未人[13]——都是体面的、虔诚的人士——路过此处，看到了这一幕却没有停下来，而是“从路的另一侧走过去了”。唯一停下来帮忙的反而是一个撒玛利亚人，他属于遭人唾弃的少数民族群体。撒玛利亚人“走上前去帮他包扎伤口”，然后把他带

到旅馆。达利和巴特森打算在普林斯顿大学神学院重做这一研究。这是一个带有强烈的基本归因错误意味的实验，从中我们可以看到，环境威力法则理论对于我们如何看待各种社会流行潮（不只是暴力犯罪）具有重要的启发意义。

达利和巴特森选出一组神学院的学生，与他们一个一个见面，要求他们就某个圣经主题准备一段简短的即兴讲话，然后到附近的一座大楼前演讲。在去演讲的路上，每个学生都会碰到一个人，这个人突然跌倒在小径上，头朝下，闭着眼，咳嗽并且呻吟着。问题是，谁会停下来帮助他呢？达利和巴特森在实验中引入了三个变量，以使实验结果更具意义。首先，在实验开始之前，他们向学生分发问卷，让他们回答为什么选择学神学，是否把宗教看作完善自我和充实精神的手段，或者问他们是否在寻找一个探索生活意义的实用工具。然后，他们改变了学生们的即兴演讲主题。他们让一些人讲讲职业神职人员与宗教使命的关系，让另一些人讲讲好撒玛利亚人的故事。最后，他们给每个学生的指令也不尽相同。在打发一些学生出发前，达利和巴特森看着手表对他们说："噢，你要迟到了。几分钟前你就该到了，快出发吧。"对另一些人则说："还得再等几分钟他们才能准备好呢，但你现在出发也不错。"

如果你要求人们预测哪个学生会扮演好撒玛利亚人的角色（随后的研究正是这样做的），几乎所有人会一致认为那些选择神学是为了帮助别人的学生，以及那些刚刚读过好撒玛利亚人的故事，因而记得做人要有同情心的学生，最有可能停下来帮助那个跌倒在地的人。我想，我们当中的大多数人都会同意这一回答。事实上，上述两个因素没有多大影响。"我们都会想到，最有可能给处在危难中的人们伸出援手的，莫过于心里想着好撒玛利亚人故事的人，但是，这一点并没有使助人行为大幅增加。"达利和巴特森总结道，"事实上，有几个以好撒玛利亚人的故事为话题的学生，在匆匆赶路时是直接从跌倒在地的那个人的身上跨过去的。"问题的关键在于那个学生是否要匆忙赶路。

在需要匆忙赶路的那一组中，有10%的人停了下来，而在有几分钟空闲的那一组里63%的人都停了下来。

换句话说，这个研究表明，一个人的信仰和思想，在指导行动的过程中并不像行为发生的具体环境所施加的影响那样重要。一句“噢，你要迟到了”会让一个通常懂得同情别人的人漠视别人的痛苦，从而在那样一个特定时刻里使他变成另外一个人。社会流行潮，从根本上说，正与这种转变过程有关。当我们试图使一种思想、一种观念、一个产品被别人接受，我们实际上是在改变我们的受众，在从虽然小但却很重要的方面改变他们：我们在感染他们，将他们卷入我们的气势，使他们渐渐放弃敌意，慢慢接受。这个目的可以通过特殊人群——那些有着非凡人际关系的人——的影响力来实现，这就是个别人物法则；这个目的可以通过改变交际的内容，通过使传递的信息浅显易记，从而使其牢牢地扎根于人们的头脑，直至最后促成他们行动来实现，这就叫作附着力因素法则。我认为这两种法则从直觉上都说得通。同时我们需要记住，大环境下细微之处的变化仍然对引爆流行潮起着重要作用，尽管这一事实看起来违反了我们心中对人性的某些坚信不疑的观点。

这不等于说，在解释我们的行为时，心理状态和个人阅历不重要。在那些有过暴力行为的人之中，存在心理障碍或者有着复杂生活背景的人占很大的比例。但是，有实施暴力的倾向和真正实施暴力毕竟有天壤之别。犯罪行为，相对来讲，是少见且畸变的行为。一个犯罪行为的产生，必定是因为有额外的事情促使一个有问题的人实施暴力。环境威力法则认为，那些诱发人们不良行为的因素可以是非常简单、微不足道的日常生活中秩序混乱的信号，如公共场所的乱涂乱画现象和乘车逃票现象等。这一观点对我们具有非常重要的启发作用。前面提到的性情决定论——认为暴力行为的诱因永远是“反社会人格”，或者“心理缺陷”，或者不能得到某种满足，或者基因中存在邪恶的种子，说到底，是对犯罪行为最被动的一种理论认识。而这一理论

认为，如果你抓到了罪犯，你就可以帮助他弃恶从善，给他吃百忧解，让他接受治疗，帮他改过自新。但不管怎样，你都很难事先阻止他犯罪。对治理犯罪的陈旧认识，使人们专注于预防犯罪的措施，例如：给门加锁，增加入室盗贼的破门难度，这或许还能促使盗贼将目标转移至下一户人家；给罪犯多判刑，以减少他们为非作歹的机会；搬到郊区去住，尽可能地远离犯罪人群。

然而，一旦你理解了环境的重要性，理解了环境中那些具体的、相对细小的因素可能成为人们的行为引爆点，那么你原来的失败主义就不复存在了。环境中的引爆点是我们可以改变的东西，毕竟我们可以修好破碎的玻璃窗，洗净墙壁上的脏东西，改变所有可能诱发犯罪的导火索。犯罪现象不仅能够被我们了解，还可以被我们制止。这个问题还涉及更广泛的范围。朱迪斯·哈里斯颇具说服力地论证了在孩子成长的过程中，同龄人的影响和社区中人们的影响胜过了家庭的影响。例如，对青少年犯罪率和中学生辍学率的研究表明，那些虽然家庭环境不好但所在社区环境好的孩子，往往比成长于良好家庭但所在社区环境糟糕的孩子更有出息。我们花了那么多时间强调家庭影响的重要性和强大威力，乍一看上述结论似乎是不可能成立的。但事实再明显不过了，稍有常识的人都不难看出它是环境威力法则这一理论的延伸，因为正是该结论认为，孩子的行为和成长会受到外界环境的巨大影响，受到周围社会、物质环境的影响。我们所走过的街道、接触的人，都会对我们的为人处世产生巨大的影响。最终，并不只是严重的犯罪行为容易受到环境的暗示，人们所有的行为都会如此。这听起来虽然怪异，但如果思考一下斯坦福大学关于监狱的实验研究，再想一想纽约地铁实验，我们就不难得出结论：一个人在清洁的街道上或地铁里，可能比在肮脏的街道上或地铁里更容易做个行为端正的人。

“在这种情况下，你只好动武。”枪击事件发生几天之后，戈茨极度痛苦地打电话给他的邻居迈拉·弗里德曼，“你不可能有正常的思维，甚至你的记忆也不正常了。你就像受了刺激，你眼前所看到的东

西实际上也变了。你的视野变了，你的各种能力都不同了。”戈茨继续说道，“邪恶而野蛮……你要是堵住了一只老鼠，一定会宰了它，对吧？我当时的反应就是邪恶而野蛮的，我像一只被堵住的老鼠进行了反击。”[14]

他的确采取了邪恶而野蛮的行动，因为他当时被堵在“鼠洞”里，无路可走。

---

[1]关于戈茨枪击案可参见George P. Fletcher, A Crime of Self Defense (New York: Free Press, 1988)，以及Lillian Rubin, Quiet Rage: Bernie Goetz in a Time of Madness (New York: Farrar, Straus and Giroux, 1986)。

[2]有关纽约市犯罪统计数据的总结，请参见Michael Massing, “The Blue Revolution,” in New York Review of Books, November 19, 1998, pp. 32—34。

[3]William Bratton, Turnaround: How America's Top Cop Reversed the Crime Epidemic (New York: Random House, 1998), p. 141.

[4]Malcolm Gladwell, “The Tipping Point,” The New Yorker, June 3, 1996,pp. 32—39. 该文章可见网站www.gladwell.com。威廉·布拉顿和威廉·安德鲁斯对纽约犯罪率下降的异常现象也进行了讨论，参见William Bratton and William Andrews，“What We've Learned About Policing,” in City Journal, Spring 1999, p. 25。

[5]George L. Kelling and Catherine M. Coles, Fixing Broken Windows (New York: Touchstone, 1996), p. 20.

[6]关于菲利普·津巴多的监狱实验的描述来自Craig Haney, Curtis Banks,and Philip Zimbardo, “Interpersonal Dynamics in a Simulated Prison,” International Journal of Criminology and Penology (1973), no. 1, p. 73。看守员和津巴多的话出自CBS 60 Minutes, August 30, 1998, “The Stanford Prison Experiment”。

[7]关于小学生作弊实验的讨论可参见Hugh Hartshorne and Mark May,“Studies in the Organization of Character,” in H. Munsinger (ed.), Readings in Child Development (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1971), pp. 190—197。他们的完整发现可见于Hugh Hartshorne and Mark May, Studies in the Nature of Character, vol.1, Studies in Deceit (New York: Macmillan, 1928)。

[8]关于长尾黑颚猴和纸牌智力游戏的研究可参见Robin Dunbar, The Trouble with Science (Cambridge: Harvard University Press, 1995),chapters 6 and 7。

[9]关于基本归因错误的总结可参见Richard E. Nisbett and Lee Ross, The Person and the Situation (Philadelphia: Temple University Press, 1991)。问答比赛实验的描述可参见Lee D. Ross, Teresa M. Amabile, and Julia L. Steinmetz,“Social Roles, Social Control, and Biases in Social-

Perception Process," Journal of Personality and Social Psychology (1977), vol. 35, no. 7, pp. 485—494。

[10]关于出生顺序影响性格的说法可参见Judith Rich Harris, The Nurture Assumption (New York: Free Press, 1998), p. 365。

[11]Walter Mischel, "Continuity and Change in Personality," American Psychologist (1969), vol. 24, pp. 1012—1017.

[12]John Darley and Daniel Batson, "From Jerusalem to Jericho: A study of situational and dispositional variables in helping behavior," Journal of Personality and Social Psychology (1973), vol. 27, pp. 100—119.

[13]利未人（Levite），利未的后代。利未是以色列利未支派的祖先。——编者注

[14]Myra Friedman, "My Neighbor Bernie Goetz," New York, February 18,1985, pp. 35—41.

5 环境威力法则II：150，一个神奇的数字

要发起大规模的流行潮，首先要发起许多小规模的流行潮。无论是畅销书的朗诵会，还是企业生产的基本单位，对于发起小规模流行潮的团队来说，其最有效的人数是不超过150。

意外畅销的小说

1996年，丽贝卡·韦尔斯出版了《丫丫姐妹会的神圣秘密》（*Divine Secrets of the Ya-Ya Sisterhood*）一书。她做过演员，还是一位剧作家。这本书的面市算不上文学界的一件大事。韦尔斯在此之前还写过一本书，名叫《处处祭坛》（*Little Altars Everywhere*），它曾在她的家乡西雅图掀起一阵小小的偶像热。但她毕竟不是丹妮尔·斯蒂尔或者玛丽·希金斯·克拉克[1]。书出版后不久，她在康涅狄格州的格林尼治镇举办了一场朗诵会。当时听众一共有7个人。在朗诵的过程中，她不时胡乱地评论一通，赞扬的话居多。结果，她的书仅精装本就售出多达15000册。

一年以后，《丫丫姐妹会的神圣秘密》出了平装本，第一次印刷的18000册在面市的第一个月就出人意料地销售一空。到了初夏，其平装本的销量已达30000册。韦尔斯和她的编辑都开始意识到，奇特而美妙的事情将要发生了。“我在书上签名，一群群妇女聚拢过来，每六七个人聚在一起，然后她们让我随便在书的哪个地方签名，一签就是3本到10本。”韦尔斯后来回忆道。韦尔斯的编辑黛安娜·雷弗朗去找公司的营销人员，说该是开展广告活动的时候了。于是，他们在《纽约客》杂志的目录页买下一整块版面做广告。结果，在一个月之内，该

书销量翻了一番，达到60000册。在国内巡回举办朗诵会时，韦尔斯注意到听众的结构在发生变化。“首先，我开始发现母亲们和女儿们来了。女儿们都是40岁出头或将近40岁的年纪，妈妈们则是在“二战”期间读中学的那一代人。然后，三代人一起来了，20多岁的人也来了。再后来呢，十几岁的孩子和五年级的学生也来了，这真让我高兴，虽然这是在很久之后了。”

《丫丫姐妹会的神圣秘密》那时还没有被列为畅销书，直到1998年2月，经过48次印刷，印数突破250万册时，该书才登上排行榜。如果有重要的妇女杂志刊登文章介绍该书，或只要该书在电视节目中亮相，韦尔斯就能成为名人，然而，全美的媒体还没有开始关注此书。但是，由于口碑相传，她的书已经开始流行了。“对我来说，转折点可能出现在加州北部，在平装本上市后的那个冬天。”韦尔斯说，“那次的朗诵会一下子来了780多人。”

《丫丫姐妹会的神圣秘密》为什么会风靡起来？回想起来，答案似乎非常简单。该书的文字本身非常优美感人，描写的又是友情和母女之间的感情。作者娓娓道来，让读者手不释卷。还有一个原因——韦尔斯本身是个演员，她在全国各地的朗诵会上，与其说是朗读，不如说是表演，她用高超的技巧扮演着书中的每一个人物，韦尔斯简直是一流的推销员。然而，这里还有一个不那么明显的原因，它与流行潮的最后一条法则相关。该作品的成功是对环境威力法则的肯定，更具体地说，它证明了某一特定因素举足轻重的作用，即某一群体在社会流行潮中起的关键作用。

最有效的团体

从某种程度上看，其中的道理非常明显。去电影院看过电影的人都知道，某部电影好不好，从涌入电影院的观众的数量可以窥见一

斑：无论是喜剧片还是恐怖片，都只有在人流如潮的电影院中才显得更具戏剧意味、更激动人心。心理学家的说法与此非常相似：如果让人们在群体中做出推理或决定，他们得到的结论与他们在独处时给出的回答截然不同。一旦我们成为群体中的一员，我们就容易感受到来自身边众人的压力、社会规范和任何其他形式的影响，正是这些至关重要的种种影响裹挟着我们加入某个潮流。

你是否思考过宗教运动是如何兴起的？通常我们认为那是像使徒保罗、葛培理、杨百翰等传教士的超凡魅力影响的结果，但其实任何新兴意识形态的传播都要借助于群体力量。在18世纪末和19世纪初，卫理公会派教会运动在英国和北美方兴未艾，在18世纪80年代的五六年之内，卫理公会派教徒的人数从22000猛增到90000。但是，卫理公会派的创始人约翰·卫斯理根本算不上他那个时代最具魅力的牧师。这项荣誉应属于乔治·惠特菲尔德，他是个颇具魅力的演说家，据说，他曾经施展口才让本杰明·富兰克林捐款5英镑，而众所周知，富兰克林是从不去教堂的。卫斯理也不是约翰·加尔文和马丁·路德之类的伟大神学家，他的天才之处在于其组织能力。卫斯理在英国和北美到处演讲，在露天场所向成千上万人布道，但是，他不仅布道，还在每个小镇停留一段时间，把那些最热心积极的皈依者组成宗教团体，再把这些团体细分为12人左右一组的班组，要求皈依者们每周集会并且严格遵守行为准则。如果有人没遵守卫理公会派的准则，他就将被驱逐出组。换句话说，这是一种代表一定意义的宗教小组。

卫斯理一生都在不停地穿梭于各个宗教小组之间，他每年要骑马走过4000英里的路程，各处宣讲，加强卫理公会派的宗教信条。他是一流的联络员，他就像了不起的保罗·里维尔。不同的是，他的情况不是一个人与其他许多人建立联系，而是一个人与许多小组建立联系，这看起来区别不大，但却很重要。卫斯理懂得，要想使人们的信仰和行为发生根本的变化，而且让这种变化持续存在，并成为更多人效仿

的榜样，就必须建立一个社会团体或组织，在这个团体或组织里，人们可以互相交流、实践或培养自己的这些信仰。

我想，这一点也有助于解释《丫丫姐妹会的神圣秘密》能够风靡起来的原因。这本书第一次登上的畅销书排行榜是北加州独立书商的排行榜。如韦尔斯所说，正是在北加州第一次有七八百人参加了她的朗诵会。那里正是这本书开始流行的地方。为什么会这样？雷弗朗认为，旧金山地区是全美读书小组文化最浓厚的地区之一，而从一开始，出版商就把《丫丫姐妹会的神圣秘密》列入了“读书小组阅读书目”，宣传这是一部情感细腻，情节随着人物发展，多层面揭示情感问题的小说，它引人深思，有讨论价值。于是，许多读书小组的成员蜂拥而至购买此书。前去参加韦尔斯小说朗诵会的妇女大多是这种读书小组的成员，她们不仅帮家人和朋友代买该书，还为小组的其他成员代买。由于读书小组不断阅读、讨论该书，它因而变得更加令人难忘。毕竟，对于你和好朋友一起阅读、讨论过的书籍，你当然记得更清楚，理解得更深刻。它成了一种社交体验、谈话主题。《丫丫姐妹会的神圣秘密》根植于“读书小组”这样一种文化，这促成了后来更广泛的口头传播浪潮。

韦尔斯说，在朗诵会结束后的提问时间里，听众中有人告诉她：“我们在同一个读书小组里已经两年了，但在我们读了你的书之后，我们发生了一些变化。小组成员之间的关系越来越像朋友了。因为有人告诉我，她们开始一起去海滨或者在各个成员的家中聚会。”妇女们开始按照书中描写的那样组成自己的姐妹团体，还把她们的合照拿来让韦尔斯签名。卫斯理的卫理公会派在英国和美国之所以能形成燎原之势，也是因为他不停地穿梭于各个宗教小组之间，这样每个小组都能接收到他的信息，并让信息得以强化。《丫丫姐妹会的神圣秘密》的流行过程与此非常相似，从一个读书小组到另一个读书小组，从一个姐妹组织到另一个姐妹组织，从一场小说朗诵会到另一场小说

朗诵会——有一年的时间韦尔斯停下所有工作，在全美各地做此类活动。

《丫丫姐妹会的神圣秘密》一书和约翰·卫斯理给我们的启示就是，思想或观念的传播可以通过无数小型的、组织严密的群体来实现。但要得出这一结论，仍有几个问题尚待回答。比如，“群体”这个词可以被用来描述各种各样的群体：从一支篮球队到卡车司机工会，从一对度假的夫妻到共和党。如果我们想发起某个潮流，要达到可以流行的程度，什么规模的“群体”才最有效呢？有什么简单可行的办法来区分哪个群体能够成为社会上真正的权威群体，哪个群体不可能有多大影响力吗？事实证明，办法是有的，那就是“150法则”。而且，这是个令人觉得非常不可思议的例证，它绝妙地证明了环境在社会流行潮形成过程中所发挥的作用。

150法则

认知心理学里有一个概念叫作“通道容量”（channel capacity），它是指我们的大脑在接收某些信息时所具有的记忆空间。假设我随意地给你弹奏几个不同的音调，让你用数字辨别出来。如果是特别低的调，那你就用1来表示；如果是中调，那你就用2来表示；高的音调就用3表示。这个实验的目的是看你能坚持多长时间来辨别越来越多的不同音调。那些能够完美把握音高的人可以不停地做下去，你给他们弹奏几十个不同的音调，他们也能准确无误地分辨出来。但对于我们大多数人来说，这个游戏就难多了。多数人在把音调分出6个档之后就要出错了，他们会把高低不同的调划分到相同的一档里。这类实验具有惊人的一致性。如果我弹奏5个非常高的音调，你有可能分得清；如果是5个非常低的音调，你仍有可能分得清。但你想想看，如果把这些高高低低的调子同时弹给你听，你会认为你能把它们分成10档吗？多数人做不到，他们仍然会习惯性地把它们归为6档。

这样一种自然的局限性会在许多简单的实验中反复出现。再比如，如果我让你喝20杯冰茶，每一杯里都放了不同量的糖，你要根据甜味来分档。一般人也就能区分六七杯的甜度，然后会开始出错。或者，我在你面前的屏幕上让一些圆点闪现，然后让你数清你看到了多少个，一般人能够准确看清的最多也就7个，剩下的就只好靠猜了。心理学家乔治·米勒在他著名的论文《神奇的数字7》（*The Magical Number Seven*）中这样总结道："或许是后天学来的，或许是我们神经系统的结构决定的，我们似乎生来就受到某种局限，它使我们的通道容量保持在这样一个大致的范围内。"[2]这就是电话号码只有7位数的缘故。普林斯顿大学研究记忆的乔纳森·科恩说："贝尔电话公司想让一个号码尽量多包含几个数字，因为这样电话的产量才能有保障，但是数字又不能太多，否则人们记不住。"电话号码如果达到8位数甚至9位数，就会超过人们的通道容量：会出现更多被记错的号码。

也就是说，我们人类大脑一次只能加工这么多信息，超过了某个界限，大脑就无能为力了。我在这里描述的是智力容量——我们加工信息的能力。但是，如果思考一下，你就会清楚地知道，还存在一个情感容量。

比如，花点儿时间，想想你认识的人之中，哪些人的死会真正让你感到被击垮，列出一个名单。你写出来的名字很可能是12个左右，这是参与过该调查的人列出的数目的平均数。心理学家把名单中的人称作"我们的同情群体"（our sympathy group）。[3]为什么这个群体不能再大点儿？部分是由于时间的关系。仔细看看你的同情名单上的那些人名，你就会意识到他们都是你平日里投入关注——或者电话联系，或者见面，或者思念和牵挂——最多的人。如果你的名单比这个长一倍，比方说有30个名字，那么你花在每个人身上的时间和精力肯定也要减半，这样你还会觉得你跟他们每个人都那么亲近吗？恐怕就不会了。做某人最好的朋友对你投入的时间的要求可以很低，但你要付出许多感情，对一个人深切地关心可能让人心力交瘁。在介于10人

和15人之间的某一点，我们就会感到难以承受，正如一旦出现太多的音调，我们就无法区分了。我们大脑的构成方式决定了我们可以具有的功能。进化论生物学家S. L.沃什伯恩曾经写道：

> 人类的进化大多发生在农业出现以前，那时人们的活动常常以很小的群体为单位，以面对面的方式进行。因此，人在生理上进化出了一种能适应环境的机制，尽管过去那种环境到现在大部分已经不存在了。人们渐渐对个别人、短距离及某些时间段感觉强烈，而这一切对于今天人们的生活仍然非常重要。[4]

然而，也许最有趣的自然极限还是我们所称的“社会通道容量”。英国人类学家罗宾·邓巴对此做出了最有说服力的解释。[5]邓巴从一个非常简单的现象入手。在所有的动物中，灵长类动物——包括猴子、黑猩猩、狒狒和人类——大脑的容量最大。更重要的是，人类和其他灵长类动物的大脑中叫作“新皮质”的那个部分——按哺乳类动物的标准衡量——是相当大的，正是大脑的这一区域主管复杂思维和推理。

多年来，对于新皮质部分为何负责思维和推理这一问题，科学家们争论不休。一种理论认为，我们的大脑之所以进化了，是因为灵长类动物的祖先很早就开始了较为复杂的食物采集活动：并非只是简单地吃青草、树叶，而是开始采集水果，而这需要较强的思考能力。因为它们要找到果子，就必须走得更远，这样其头脑中便逐渐形成了地图，它们还需要考虑果子成熟的时间，为了吃到果肉还要懂得剥去果皮，等等。该理论的问题在于，我们无法据此把脑的大小和灵长类动物的饮食特点对应起来。有些灵长类动物食草，但是它们的大脑比吃果子的同类动物的大脑还大；有的动物需要走很远觅食，可是其大脑新皮质部分却比较小，而待在窝里等东西吃的动物的大脑反而比较大。所以食物理论说不通。那么究竟什么与大脑的大小相关呢？邓巴认为，是动物生活群体的大小。如果你去观察灵长类动物的任何一个

种类，如任意一种猴、猿，你就会发现，它们生活所属的群体越大，它们平均的大脑新皮质部分就越大。

邓巴认为，大脑的进化——也就是变大，是由于要应付更大的交往圈子。如果你的圈子有5个人，你需应对10个单独的关系：你和圈子里的另外4个人的关系，加上其余4个人相互之间的6个双边关系，这才算你了解了圈子里的每个人。你必须了解所处群体的人际动态，在不同的人当中保持关系的某种平衡，让别人高兴，还要安排好自己的时间和精力等。如果你所处群体的人数是20，那么你要应对的是190个双边关系：19个和你的直接关系，加上其他人之间的171个相互关系。群体的大小只是之前的5倍左右，而为了了解所处群体中的其他成员，你需要处理的信息量却变成了之前的19倍。也就是说，圈子人数稍微多一些，就意味着社交负担和智力负担明显增加。

在所有灵长类动物中，人类的交往圈子最大，因为只有人类的大脑才足够大到可以应付那么复杂的社会模式。事实上，邓巴发明了一个对大多数灵长类动物都适用的方程式，在该方程式里输入某个动物种类的新皮质比例，即新皮质体积与大脑体积的比值，就可以推算出某种动物所能拥有的活动群体最大值。当在这个方程式里输入智人（现代人）的新皮质比例时，得到的数值是147.8，约等于150。“150这个数字似乎代表了我们可以与之保持社交关系（你能够知道他们都是谁，他们和你是一种什么程度的关系，或者你和这些人交往的程度达到了如果你未被邀请却恰好碰上他们在一起喝酒，但你不会因此而感到难堪的程度）的人数的最大值。”

邓巴在对人类学文献进行了梳理之后，发现150这个数字时常蹦出来。例如，他查阅了有可靠的历史记载的有关文献，考察了21个不同的原始狩猎族群——从澳大利亚的瓦尔比利族到新几内亚岛的塔瓦德族、格陵兰岛的安玛萨利克族和南美洲火地岛的奥那族等，发现他们每个村落的平均人数为148.4。

军事组织也显示了同样的规律。“军事行动的规划者凭借多年的经验粗略地摸索到了规律：能够有效实施战斗设想的组织单位不能超过200人。”邓巴这样写道，“我怀疑，这不仅仅是后方的将军们如何运筹帷幄的问题，因为尽管第一次世界大战以来通信技术有了飞速发展，但作为基本作战单位的连级的规模始终那么大。准确地说，是那些战争的规划者经过了几个世纪的不断摸索领悟到：作为最有战斗力的组织单位，连包含的人数不能再多了，否则很难使成员达到彼此熟悉、默契的程度，从而成功地协同作战。”当然，不是说指挥更大的军事单位就不可能了，但更大的单位要求配备更复杂的等级划分方式、规章制度和各种措施来保证它的凝聚力和战斗力。如果是少于150人的组织，邓巴则认为，它也有可能取得几乎相同的效果：“在如此规模之下，由于存在着人与人的直接接触和个人忠诚因素，上级命令才得以执行，不守秩序的行为才得以控制。规模再大下去，这一切就变得不可能了。”

还有一个例子说的是一个宗教组织，它叫作“哈特教派”（Hutterites）。这个教派的教徒几百年来一直在欧洲过着自给自足的农耕生活，在20世纪初该教派发展到了北美。哈特教派［它有着与阿米什教派（Amish）、门诺教派（Mennonites）一样的传统］有着严格的制度：每当聚居群体发展到150人的规模时，他们就把群体分成两个，再各自发展。“把数量控制在150人以下似乎是管理一个群体的最佳和最有效的方式。”哈特教派的领袖之一比尔·格罗斯在斯波坎城外的一处聚居地对我说，“当人数太多，超过了这个数量时，人们互相之间就变得陌生了。”哈特教派的这个理念显然不是从现代心理学理论中得到的，因为他们遵循这种规律已有几百年了，但是他们的解释与邓巴的理论完全相符。到了150这个点，事情就会发生改变，虽然无法说清楚这种现象，但它却确确实实地存在，它能在一夜之间就改变一个群体的性质。

“在规模比较小的群体中，人们彼此之间的关系要密切得多，当你希望看到一个组织有序的成功团体时，人们之间的紧密团结就显得极为重要了。”格罗斯说，“如果人数太多，人们没有那么多共同的工作可做，共享的东西也没有那么多，大家彼此就会变得陌生，紧密的关系也就不复存在了。”格罗斯是有感而发的，他在哈特教派的教徒聚居地亲身经历了聚居人数是如何达到那个神奇的数字的，并目睹了之后发生的变化。“一个群体一旦达到那个规模，该群体内部就会开始形成新的宗派。”他打着手势，表示分裂，“一个大群体分裂成两三个小群体，这是人们最想避免的情况。但如果真的发生了，这反而是成立分支的好时机。”

小规模流行的作用

在本书里，我们已经看到，外部环境的微小变化能给我们的行为带来巨大影响。清除各种涂鸦，结果那些可能发生的其他犯罪也突然停止了；告诉神学院的学生他该抓紧时间，结果他一下子对明显正在遭受不幸的路人视而不见了；150法则表明，群体规模的大小也是一个可以产生重大影响的微妙的环境因素。在哈特教派这个例子里，人们本来友好相处，遵守共同的道德规范，当人数稍稍发生变化时，人们竟突然变得陌生疏远了。总之，一旦跨越那个界限——那个引爆点，人们的行为就开始不同了。

如果我们想让群体成为思想传播的孵化器，就像前面提到过的《丫丫姐妹会的神圣秘密》和卫理公会派，那么我们必须把群体的人数控制在150以下，150是一个引爆点。如果超过了这个数字，群体统一观念、一致行动的能力就会出现结构上的障碍。如果我们打算在贫穷的社区创立学校，以成功地反击周围街区的道德败坏状况，150法则告诉我们，最好先多建几所规模小一点的学校，而不是一所或两所规模大的学校。150法则还告诉我们，不论你是教堂的集会者、社交俱乐

部的成员还是任何一个团体活动的成员，你如果指望其他人与你怀有共同的理想，就必须认识到追求大规模的危险性。跨越150这个数字似乎只意味着一个小小的变化，而实际上它产生的结果却有可能与之前有天壤之别。

最能说明问题的可能是特拉华州纽瓦克的戈尔公司。这是一家创业时资产才数百万美元的私营高科技公司，主要生产戈尔特斯面料、格莱德牌牙线、计算机电缆专用绝缘材料和各种密封产品、过滤袋、汽车内胎、半导体、药物及医疗设备。在戈尔公司，没有头衔一说。员工戴的胸牌上只写着名字，名字下面一律是“同事”，不管他们挣多少钱，承担多大职责或者在公司里干了多少年。那儿没有上司，只有督导者——“导师”——关注着大家的利益。那里没有组织结构的划分，没有业绩排行榜单，没有预算和详尽的战略规划，薪水由集体讨论而定。公司的总部是一栋朴素的红砖房。“主管人员”的办公室不大，布置得简简单单，室外的走廊也很窄。大楼的拐角处多为会议室或公共休息室，没有谁的办公室显得格外优越。我去拜访戈尔公司的一位职员鲍勃·亨，他在戈尔公司下属的一家同样位于特拉华州的工厂工作。我试图让他说出他在工厂里的职位，但他就是不说。我想，既然人家让他来接待我，那他一定是个高层管理人员。但我看他的办公室也不比别人的大，他的胸牌上面同样写着“同事”。他好像也没有秘书，至少我没有看到。他的穿着与其他人没有什么两样。在我的一再追问下，他咧开嘴一笑，只说了一句：“我是管闲事的。”

简单地说，戈尔是一家非常特别的公司，有着表述得很清楚的管理指导思想。作为一家大型的、成熟的公司，它努力做得像刚刚起步的小企业那样。大家都认为这种努力极其成功。无论是商业专家列出的人们最愿意为之工作的美国公司名单，还是咨询师谈到的管理最佳的美国公司，戈尔都榜上有名。它的员工流动率仅是该行业平均水平的30%。它连续35年盈利，其增长率和独具新意的高利润生产线让同行企业羡慕不已。戈尔成功地创造了一种团结向上的小公司文化氛

围，但却发展壮大成一家拥有几千名员工和10亿美元资产的大公司。他们究竟是怎么做到的呢？他们遵循了150法则（当然还有其他原因）。

已故的公司创始人威尔伯特·比尔·戈尔当然不是受了罗宾·邓巴理论的影响。与哈特教派一样，他是在不断实践和摸索的过程中领悟出规律的。“我们发现，群体人数一达到150，事情就有些不对劲了。”几年前他对一个采访者这么说过。于是，让每个工厂包含约150名员工就成了公司的发展目标。对公司的电子部门来说，这意味着工厂的面积不能超过50000平方英尺，因为这样才基本上能保证建筑物最多容纳150人左右。

“人们常常会问我如何制订长期规划，”亨说，“我就说，很简单，我们在停车场留出150个车位，如果有人开始把车停在草坪上了，我们就知道该建新厂了。”新厂不必离得很远，在戈尔公司的“老家”特拉华州有3家工厂，它们彼此离得都不远。事实上，公司在特拉华州和马里兰州方圆12英里的范围内就有15家工厂。厂房各有特色，这样每个厂子可以有自己的文化发展空间。“我们发现停车场能把各工厂分隔开来，”一位名叫伯特·蔡斯的老职工告诉我，“要去另一家工厂，你就得打起精神，穿过停车场，那可是件费力的事情，不亚于你在停车场找到自己的车，再开上5英里。大家在各自的工厂大楼里工作能感受到许多自主性。”

随着戈尔公司近几年的壮大，公司自身不断地经历着分割和再分割。别的公司如果遇到这种情况，可能会在工厂主楼旁边加盖建筑，增加生产线或者增加轮班工作时间，但戈尔公司总是把工作单位划得小之又小。我访问戈尔公司的时候，他们刚刚把戈尔特斯服装部门分割成两个部分，以使每个部分的规模控制在150人以下。更加面向时尚的消费产品，如靴子、背包和徒步旅行用具的生产，与消防员服装和士兵服装等制服的生产分开，另立门户。

我们不难看出戈尔公司这样一种组织结构与其不同寻常的、形式自由的管理风格之间的联系。邓巴所描述的小型群体成员之间的联系，从根本上说是一种同伴压力：大家彼此熟知，因而别人对你的看法就显得很重要。前面提到，邓巴说，连是军事组织的基本单位，因为在一个不多于150人的群体中，“每个成员都认为自己该为群体出力，成员彼此接触的方式是一种人对人的直接接触，所以命令可以更好地得到执行，不规矩的行为会有所收敛。”比尔·格罗斯在谈到他所研究的哈特教派聚居地时，也这样说过。他所看到的聚居地内部越来越大的分歧，就是成员之间的那种纽带关系弱化的结果。戈尔公司不需要通常的中层和高层的管理，因为小型群体里那种小范围的、随意的人际关系更能提高工作效率。“如果我们工厂效率低下、效益欠佳，那么我们要承受的来自兄弟工厂的压力是不可想象的。”公司的一名老员工吉姆·巴克利告诉我，“在小团队里，大家彼此认识，来自同伴的压力远比上司的观念更有威力，这威力甚至能大出许多许多倍。人们都不想让别人对自己失望，就是这样。”巴克利说，人们在较大的、传统规模的工厂里也可能感到同样的压力，但这种情况只会存在于工厂的某几个部门。戈尔公司的优势在于，产品的设计、制造和销售这一系列过程都需要全体人员的高度参与。

“我刚刚从位于新泽西州的朗讯科技公司回来，”巴克利告诉我，“他们公司的那家工厂生产手机电池，还有诸如95号州际公路两旁传输信号的信号箱等产品。我在那里待了一天。他们有650个人，生产人员顶多认识几个设计人员，仅此而已。他们不认识任何销售人员、售后服务人员、产品研究和开发人员，他们也不知道这一系列的工序里其他部门的进展情况。我说的压力是指，当销售人员和生产人员彼此了解对方的工作时，想拿下顾客订单的销售人员，可以直接找到一个他认识的生产人员并告诉他，我需要那款产品。这当中的两个人，一个负责生产产品，一个要把产品卖出去。他们可以碰面，可以讨论，这就是我说的同伴压力。在朗讯，你看不到这些。在生产领域，他们有150个人，他们工作关系密切，由于大家都想成为最好的、最有

创造力的员工，因此也会产生同伴压力。但是在这一部门之外，他们就没有任何压力了，因为他们不认识其他部门的员工。我去他们的食堂吃饭，我发现基本上没有围坐在一起的人。这感觉真的不同。”

巴克利在这里指的是团结的好处，让关系繁杂的企业员工共享一种关系的好处。我想，心理学有一个重要概念能够更清楚地说明这个意思。那就是弗吉尼亚大学的心理学家丹尼尔·韦格纳所说的“互动记忆”（transactive memory）。[6]我们在谈到记忆时，并不是就指储存在头脑中的观念、印象和事实，我们记忆的很大一部分是储存在大脑以外的。我们多数人特意不去记忆我们需要知道的电话号码，但是我们却记得该到哪里去查那些电话号码。或者我们会记住411，这样我们可以随时查号。我们也不会去记住巴拉圭或其他不起眼的小国的首都。费那劲儿干吗？买本地图集，把这类信息都储存在那儿，这容易多了。可能更为重要的是，我们要与别人一起储存信息，情侣或夫妻就会很自然地这样做。

例如，几年前，韦格纳曾对59对情侣进行了记忆测试。他们至少都约会了3个月。一半的情侣能够继续交往，而另一半则被拆散，各自另外被匹配一个不认识的新伴侣。韦格纳让所有的被试阅读64句话，每一句话里都有一个带下划线的词，例如，“蜜多丽是一种日本瓜酒”。读过之后，被试需按要求把记住的尽量写下来。毫不奇怪，那些彼此相识相知的情侣比互不相识的“重组情侣”记住的多得多。韦格纳据此证明，互相熟悉的人之间会无形中产生一种联合记忆系统——或称互动记忆系统，这一系统建立在对哪个人更适合记忆哪些事情的了解之上。“人们常常把人际关系的发展理解为一个相互公开自我的过程，”他这样写道，“尽管把这一过程演绎为人与人之间的相互展示和彼此接受会更富浪漫色彩，但我们仍然可以把它理解成互动记忆的先兆。”互动记忆是构成亲密关系的一部分，韦格纳认为，正是这种互动记忆能力的缺失致使离婚变得痛苦。“离婚者感觉压抑和认知功能失常可能是在说明他们失去了外部记忆系统。他们原本可以通过讨论来达

成某个共识，原本可以依赖对方的记忆储存，但是现在，这一切都不复存在了。人失去了互动记忆，就像失去了大脑的一部分。”

在一个家庭中，这种分享记忆的情况更加明显。我们当中的多数人一次只能回忆起一小部分日常细节或者家庭的往事。但是，潜意识里我们都知道到哪儿去寻找答案，去问爱人把钥匙放哪儿了，去问13岁的儿子如何操作电脑，或者去问妈妈我们童年的故事。更重要的是，每当需要记忆某事时，我们都清楚该由谁来记。这样，家庭里就出现了个人专长。13岁的孩子成了电脑专家，不仅仅是因为他在电子设备方面有着特别的才能，或者他经常使用电脑，还因为每每有关于家庭电脑的事情，很自然地都是由他来负责处理。慢慢地，他在这方面就变得越来越擅长。如果家里有个儿子会安装电脑软件，你又何必去关心自己如何安装呢？人的脑力是有限的，因此我们只专注于我们做得最好的事情。女人往往在抚养孩子方面是“行家”，即使在女方在社会上有自己职业的现代家庭中也是如此。女性在孩子的出生和最初的育儿任务中付出得最多，因而家庭成员在关于抚养孩子的问题上就更多地依赖女性。最初的情形导致后来更多的责任，直至最后，孩子的智力开发也成了女性的责任，而在这一过程中没有人要刻意如此。“如果每个人都肩负其所在群体认同的特定职责，每个领域都尽可能少安排几个行家来负责，而不是根据具体情况把任务随机布置给某个人，长此以往，就一定会有更高的效率。”

当吉姆·巴克利说，在戈尔公司工作“是另一种体验”时，他指的是戈尔公司具有高效的组织性互动记忆。例如，戈尔公司的一个员工这样描述小工厂里“彼此认识”的含义：“你不仅仅是知道某人，而且你熟悉他，因而了解他的技术、能力和为人，也就是了解他喜欢什么，在做什么，想做什么，擅长做什么，而不是说他是不是个好人。”这个员工说的就是互动记忆的心理前提：熟知某人，了解他的知识范围，相信他在自己专业领域里的能力。这是一种在组织层面上的信任和亲密关系的再创造机制，与家庭中完全一样。

当然，如果你负责一家纸巾公司或者制造螺栓螺母的公司，那就无所谓了，并不是在任何公司都需要有如此密切的人际关系。但对戈尔这样的高科技公司，这种整体记忆系统就显得至关重要了，因为它保持市场优势靠的是创新能力和对市场需求及顾客要求快速做出回应的种种能力。具有这样的整体记忆系统，公司就能高效运转：任务可以很快完成，问题能得到迅速解决，一个部门的员工得以接触其他部门的员工，并借助于他们的专业技能完成自己的职责。在朗讯，负责生产的150人可以形成自己的记忆网络。但是如果他们像戈尔公司的人一样，工厂里的每个人都是互动记忆系统的一部分，研发人员与设计人员相熟，设计人员与生产人员相熟，生产人员又与销售人员相熟，那么公司的效率将有多大提高呢？“我们跟别人提起此事时，他们的第一反应就是：‘伙计，那不乱套了吗？没有明显的权威机构你还能干成什么事呢？’事实是，没有乱套。这根本就不是问题。”伯特·蔡斯说，“外人很难理解。员工们彼此了解对方的专长带来的好处就是，知道应该去哪里咨询谁最好。如果了解别人的情况，你就能做到这一点。”

简而言之，戈尔公司创造的是一种有序的机制，这种机制能让新的观念和信息在整个组织内部轻易传播开来，可以由一个人带动一群人，一群人一下子带动整个组织。这再次体现了遵循150法则的好处，因为你可以利用记忆的纽带和来自同伴的压力。如果戈尔公司针对单个员工来传递新观念和新信息，那么这就困难得多，正如丽贝卡·韦尔斯的例子所表明的那样，如果参加她的朗诵会的读者不是一起去，而是独自前往，那么该书要风靡起来就不太容易。如果戈尔公司把所有人都放在一间大房子里也不会起作用，为了把某一个特定的公司理念传达给每一位员工，戈尔必须把自己分割成若干个小规模的半自治组织。这是流行潮现象中的矛盾之处：为了发起一场大规模的流行潮，你得首先发起许多小规模流行潮。丽贝卡·韦尔斯说，当她的书开始风行时，她意识到真正火起来的不是她本人，甚至不是她的书，那不是某种事物的流行，而是成千上万不同的人的流行运动。这些流行潮的

中心就是那些围绕《丫丫姐妹会的神圣秘密》发展起来的各个读书小组。“那时我开始意识到，这些女人已经建立了自己的姐妹关系群，与其说她们与书结成了关系，倒不如说她们相互之间结成了关系。”

---

[1]二者均为美国著名小说家、畅销书作家。——译者注

[2]George A. Miller, “The Magical Number Seven,” Psychological Review(March 1956), vol. 63, no.2.

[3]C. J. Buys and K. L. Larsen, “Human Sympathy Groups,” Psychology Reports (1979), vol. 45, pp. 547—553.

[4]S. L. Washburn and R. Moore, Ape into Man (Boston: Little, Brown, 1973).

[5]罗宾·邓巴的理论在很多文章中都有描述，最好的学术总结可能是R.I. M. Dunbar, “Neocortex size as a constraint on group size in primates,” Journal of Human Evolution (1992), vol. 20, pp. 469—493。他还写了一部出色的科普著作：Robin Dunbar, Grooming, Gossip, and the Evolution of Language (Cambridge:Harvard University Press, 1996)。

[6]Daniel Wegner, “Transactive Memory in Close Relationships,” Journal of Personality and Social Psychology (1991), vol. 61, no. 6, pp. 923—929.关于该话题的另一讨论可参见Daniel Wegner, “Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind,” in Brian Mullen and George Goethals (eds.), Theories of Group Behavior (New York: Springer-Verlag, 1987), pp. 200—201。

6 个案分析：流言、运动鞋和转变力量

“云中漫步”这个品牌的推广得益于兰姆西斯前卫的广告设计。他们在掀起流行潮时既做革新者，又做信息传播的中间人，他们修改、完善和吸纳年轻人文化中的前卫思想，使之为大多数人所接受。

引爆流行的广告设计

滑板运动中有一个动作叫“云中漫步”（airwalking）。运动员从坡道上起滑，落地之前双脚离开滑板，在空中夸张地迈一两大步。这是传统滑板运动中的经典动作。所以在20世纪80年代中期，当两位企业家决定生产面向滑板运动的运动鞋时，他们将自己的公司命名为“云中漫步”[1]。考虑到圣迭戈当地的青少年海滩滑板运动颇为流行，公司把总部设在这座城市。开始时，公司生产帆布鞋，使用的颜色和图案都很大胆，云中漫步一时间成为时尚的代名词。公司还生产专业羊皮质滑板鞋，厚厚的鞋底和填充得饱满的鞋帮几乎和滑板一样坚硬——至少在刚开始穿时是这样的。滑板爱好者对这种鞋特别着迷，他们会反复地洗刷鞋子，然后开车碾过去，以磨合鞋子，使鞋子变软。那时，云中漫步公司非常酷，它赞助职业滑板运动员，激起了大众对滑板运动赛事的一阵狂热。几年之后，公司就创建了一个年利润1300万美元的产业。

公司可以一直这样发展下去：这是一种低水平的平衡状态，客户虽然不算多，但都是很忠诚的老客户。但云中漫步的创办者可并不想就这样算了，他们想让云中漫步成为一个国际品牌。于是，在20世纪90年代初他们改变了发展战略，重新规划了商业运营方式，重新设计

了鞋的款式。他们拓展了产品的范围，除了滑板鞋，还有冲浪运动鞋、滑雪运动鞋、山地自行车运动鞋、赛车运动鞋，并且赞助这些项目的所有运动员，云中漫步成了动感、新潮生活方式的代名词。为了迎合自己的青年顾客，他们雄心勃勃地开始了一项基层营销活动。他们说服富洛克[2]试销他们的运动鞋，并让另类摇滚乐队在演出时穿他们的产品。或许更重要的举措是聘用兰姆西斯这家规模不大的广告公司来重新制订他们的营销策略。在兰姆西斯公司的指导下，云中漫步公司利润大增。该公司的销售额在1993年是1600万美元，到1994年就达到了4400万美元，1995年一跃达到1.5亿美元，1996年增至1.75亿美元。在其鼎盛时期，在一家大型市场调研公司调查发布的全世界青少年最喜爱品牌企业排行榜上，云中漫步名列第13位，而在运动鞋排行榜上它名列第3位，仅次于耐克和阿迪达斯。可是不知什么原因，仅仅在一两年之内，云中漫步就在南加州的海滩上站立不稳了。20世纪90年代中期，公司的颓势被引爆，开始一蹶不振。

到目前为止，引爆点一词一直被用来解释流行潮现象和引发流行潮的法则。保罗·里维尔的经历、《芝麻街》、纽约的犯罪活动、戈尔公司的员工……每个例子揭示了一条流行法则。但是，我们在日常生活中遇到的问题和情况并不总能清楚地体现流行三法则。在此，我们来关注一下那些不那么直接、明显的问题，看看如何运用个别人物（内行、联络员、推销员）、附着力因素、环境威力来解释它们。

比如：为什么云中漫步会突然盛行？简单的回答是：因为兰姆西斯帮其设计出了富有创意的广告。

最初，兰姆西斯公司的预算不足，公司的创意总监查德·法默创造性地设计了一系列夸张的形象，那是许多张单张照片，照片中的人穿着云中漫步牌运动鞋，用怪异的动作向人们展示他的鞋子。在一张照片中，一个年轻人穿着云中漫步牌运动鞋在理发店理发，鞋子放在了头上，鞋带像辫子似的垂下来和头发混在一起，理发师正在为他修

剪。还有一张是一个身穿皮衣的女孩，手里举着光洁得可以照出人像的云中漫步牌运动鞋当镜子，正在抹口红。这些广告照片出现在广告牌、建筑工地的墙壁和杂志上。

随着云中漫步公司的不断壮大，兰姆西斯开始让广告走上电视。在其中一则早期电视广告中，摄像机镜头在卧室的地板上扫过，从满地被随手丢下的衣物上匆匆掠过，最后定格在床下。空气中充斥着床垫上下震颤发出的声音，镜头从床下移出，于是人们看到一个打扮得让人眼花缭乱的年轻人，手里拿着云中漫步牌运动鞋，在床上跳上跳下，想打死天花板上的一只蜘蛛。所有的广告都非常直接，目的就是吸引全世界的年轻人。整则广告细节丰富，非常引人入胜。广告塑造的都是富有活力的有点儿极客[3]特质的反英雄角色，他们以一种非常含蓄的方式引人发笑。

这是了不起的广告设计，在此之后，许多公司竞相模仿，也希望能够“酷”一把。但是兰姆西斯广告策略的高明之处还不仅仅停留在人们所看到的层面，云中漫步之所以流行起来，完全是因为它的广告设计思路与流行法则相符。

中转员的关键作用

要理解兰姆西斯的做法，最好的办法恐怕还是借助于被社会学家称为“扩散模型”（diffusion model）的概念，对流行的观念、产品或创新进行详细的、系统的观察。

最著名的扩散研究要算20世纪30年代，研究人员布鲁斯·瑞安与尼尔·格罗斯在艾奥瓦州格林县所做的玉米杂交种子的分析了。[4]新的玉米种子是于1928年被引进的，它在各方面都比农民们用了几十年的种子好，但是农民们并不能一下就接受。到1933年为止，在布鲁斯·瑞安

研究的259位农民当中，只有几个人开始试用新种子。到了1934年，有16人加入。1935年，又有21人加入，接着又有36人。在随后的一年里，加入的人突然多了起来，有61人加入。然后又有46人、36人、14人、3人，直到1941年，259位农民全部用上了新种子。用扩散研究的语言来说，在20世纪30年代初最早开始尝试使用杂交种子的少数人叫作“革新者”，他们是些敢闯敢干的人；受到他们影响，随后加入的那一小部分人叫作“先期采纳者”，他们是群体当中的观念引领者，他们有想法，受人尊敬，在观望和分析那些革新者的所作所为之后才开始效仿；1936年、1937年和1938年跟上来的大批农民叫作“早期大多数”和“晚期大多数”，他们凡事都要深思熟虑。没有那些受人尊敬的农民的率先尝试，他们不会贸然做任何事。他们接受了种子，最后影响到那些“落后者”——最保守的一群人，他们从来看不到改变的迫切需要。如果我们把这一过程用图来表示，那恰好就是一个流行潮的曲线图——缓慢地开始，慢慢爬升（“先期采纳者”们开始试用种子），然后骤然上升（大多数农民开始效仿），最后上升势头减缓（那些“落后者”稀稀落落地加入）。

这里的信息也就是新种子，它非常具有感染力和吸引力。毕竟，一个农民只有在经历了春种和秋收以后，才可以亲眼看到新种子是如何优于旧种子的。很难想象这样一种革新会不成气候，但新观念的传播在许多情况下是内含微妙之处的。

杰弗里·穆尔是一位商业顾问，他曾经援引高科技的例子来说明，在首创时尚和思潮的那些人和最终接受别人创意的大多数人之间存在着巨大差异。[5]这两群人可能在口头信息传播的连续体上彼此相连，但是他们沟通得并不是特别好。“革新者”与“先期采纳者”这两群人是空想家，他们想要革命性地改变，以使自己与其他竞争者从素质上区别开来。他们会购买全新的技术，即使该技术有待完善，效果有待证明或未来价格有可能下降，他们也毫不犹豫。他们拥有自己的小公司，因为刚刚起步，所以他们敢于冒较大的风险。相反，“早期大多

数”拥有大公司，他们必须考虑，如何使各种变化适应他们公司原有的复杂格局，以及与供应商和批发商的关系。“如果说空想家的目标是寻求大的突破，那么实干家的目标则是做出部分改进——一种渐进的、可衡量的、可预见的有把握的过程。”穆尔这样写道，“如果他们要安装一个新产品，他们就想知道别人尝试的结果是怎样的。在他们的词汇表里，冒险是个贬义词，它完全不意味着机会和兴奋感，只是意味着时间和金钱上的浪费。如果有需要，他们也会冒险，但他们会首先布置好安全网，然后小心翼翼地去避开那个险滩。”

穆尔认为，“先期采纳者”与“早期大多数”的态度是互不相容的。任何改革创新都不会毫不费力地从一群人传播到另一群人那里，他们中间有距离，有空隙。高科技产品常常只能抵达“先期采纳者”手中，因为没有什么方法能使“先期采纳者”理解和接纳的那些观念也被“早期大多数”理解和接纳。

穆尔的书所关注的完全是高科技领域。但毫无疑问，他的理论同样适用于解释社会上的其他流行现象。就说暇步士鞋吧，纽约市中心曼哈顿的几个年轻人在发现了暇步士鞋之后，穿上了该款休闲鞋，因为这个牌子意味着过时、庸俗和20世纪50年代的风格。他们之所以要穿这款鞋正是因为别人都不会穿。他们要寻找的时尚就是一种革命宣言，他们为了把自己和别人区别开来而乐于冒险。但是我们大多数人——不管属于“早期大多数”还是“晚期大多数”——都不愿意去发表什么革命宣言或者冒时尚之险。暇步士是如何跨过那段距离和空隙的呢？兰姆西斯公司在盛行滑板运动的南加州接到了一种鞋的广告设计需求，他们的任务是让它火爆起来，并且吸引全世界的青少年——甚至是那些没有玩过滑板的孩子，那些不认为滑板运动有多酷的人，那些不需要厚鞋底、不需要在空中玩杂耍的人。这可不是件容易的事，他们又是怎样做的呢？如何使原本只有酷少年才会做的个性的、另类的事情被主流社会接受?

我认为，正是在这里，联络员、内行和推销员的角色起了重要作用。在关于个别人物法则的那一章里，我已经探讨了他们能够使流行潮真正被引爆的特殊才能。不过，在这里我们仍然可以具体地分析一下他们的作用，是他们使改革创新得以克服距离和空隙问题。他们是“中转员”，他们能把高度专业化的观念和信息转换成普通大众能够明白的语言。

例如得克萨斯大学的马克·阿尔珀特教授，我把他称为内行，他是那种可以亲自到你家帮忙安装、修理或操作复杂软件的人；汤姆·高是一个典型的推销员，他对晦涩难解、鲜为人知的税法和退休计划进行了一番重新包装和解释，就使他的客户从情感上接受了那些东西；洛伊丝·韦斯伯格是个联络员，她属于好多不同的领域——政治、戏剧、环境保护、音乐、法律、医药等，她所做的一件重要事情，就是充当不同社会领域之间的中间人。

兰姆西斯公司有个关键人物叫迪蒂·戈登，她是该公司前市场调研部经理，她认为在年轻人当中不时兴起的时尚潮流所经历的过程都是相同的。革新者尝试新事物，然后，角色相当于内行、中间人或推销员的某位青少年注意到该新事物并且开始效仿。“那些孩子使得事物变得容易被主流社会的人接受。他们在看到别人的怪异行为之后会将其稍加改进。他们会开始跟着效仿，但他们会把它修改得更具可行性。也许有个孩子会卷起牛仔裤腿，在屁股周围贴上布基胶带，因为他是学校里骑车送信的。好了，这一切被中转员看在眼里，但他们不会选择用胶带，他们会去买维克罗[6]尼龙搭扣。我们再来看看娃娃装的流行过程：一个女孩子开始穿缩水的T恤衫，而且她会去玩具反斗城买芭比T恤来穿。其他人就说，那样很酷哦。但是他们可能不会把T恤衫改得那么小，也可能不会让芭比图案出现在T恤上。他们在看到那个穿着芭比T恤的女孩后会说，有点儿怪，但是我改一改就行了。于是娃娃装就流行起来了。”

对这种转变过程的最详尽的分析恐怕来自对流言的研究，因为流言应该算是所有社会信息中最具传染性的了。

社会学家戈登·奥尔波特在他的《谣言心理学》（*The Psychology of Rumor*）一书中提到，1945年夏天，在日本于“二战”中投降前夕，一位中国教师在缅因州度假。他随身带着旅游指南，指南上说，站在当地某座山的山顶上可以把乡村美景尽收眼底，于是，他就停下来在一个小镇打听方向。这次问路引发了后来的种种流言。人们开始传言说：“一个日本间谍登上了山头拍照。”“在这个谣言中，简单朴素的事实构成了‘真相的核心’，”奥尔波特写道，“这一事实从一开始就在三个方面遭到扭曲。”[7]

首先，整个事件被简化了，了解这一事件的真正含义所需要的细节都被省略了。奥尔波特指出，谣言中没有提及“这个外来者在向当地人询问路线时谨慎和彬彬有礼的样子；外来者的真实国籍并不清楚；一路上这个外来者竟然不怕别人猜疑他的真实身份”。

其次，事件被渲染夸大了。保留下来的细节变得更加具体了。一个男人变成了间谍，一个亚洲长相的人被当成了日本人，观赏景色变成了搞间谍活动，那位教师手里的旅游指南变成了照相机。

最后，这中间发生了同化的过程。整个事件通过传播者的添枝加叶变得更加符合逻辑了。“一个休假中的中国教师对于当时的大多数农场主来说是相当陌生的概念，因为他们不知道一些美国的大学也会聘请中国学者来讲学，并且学者可以享受假期。因而这一陌生的情况不可避免地要被纳入人们原有的理解事物的参照框架。”那么，当时的参照框架是什么呢？在1945年，在缅因州的乡村，几乎每家都有个儿子或者亲戚加入了当时的战争，所以要使这件事情说得通，就只能把它放入战争的背景。于是，亚洲人就成了日本人，旅游指南就成了照相机，旅游观光就成了间谍活动。

心理学家发现，在谣言的传播过程中，这种对事实的歪曲现象是普遍存在的。有研究人员做过记忆实验，让实验对象读一篇故事或者看一幅图。隔了几个月以后，研究人员让他们叙述看过的内容，大家无一例外地严重扭曲了原来的故事和图案，除了几处细节，其余信息都被忽略了。但同时，有些细节被渲染夸大了。在一个经典例子中，实验对象看到的是被三条线分割的一个六边形，线上有7个相同大小的圆。几个月以后，一个实验对象记得的是由两条线分割开的一个正方形，图形的边上排列着38个小圆圈。“记忆中的任何图像和故事都有朝着实验对象熟悉的生活画面倾斜的倾向，反映了他的情感和生活，这一点非常明显。”奥尔波特写道，“在寻求意义的过程中，实验对象会压缩或填充内容，以此来获得更加完美的‘格式’——一个更完美、更简洁、更有意义的闭合结构。”

中转威力就是指这个意思。内行、联络员和推销员在传播思想的过程中所做的就是，省掉那些细枝末节，夸大某些细节，从而使得信息本身具有更深的意义。如果某个人想发起一场流行潮，不管是关于某一品牌的鞋还是某种行为方式或者某一软件，他必须聘用我们所说的联络员、内行和推销员这样的人，也就是说，他必须找到某个人或某种方法，把革新者的意图转变成普通大众能够明白的语言。

超级中介

我在本书的前面谈到过巴尔的摩市的毒品和性病问题，问题的解决过程就是成功应用这一策略的绝佳例证。在巴尔的摩，因为许多社区里有大量的瘾君子，所以政府每周会几次派出大篷货车到市中心贫民区的某些街角，车上备有上万支干净的注射器。这么做的目的是鼓励那些瘾君子把用过的旧注射器交上来，以换取一个免费的已消毒的注射器。原则上，针头以旧换新是防止艾滋病传播的好方法，因为在很多情况下，艾滋病的传播是由携带艾滋病病毒的针头引起的。但我

们略微想一下就能看出这种做法的局限性。首先，那些瘾君子本来就不是爱干净和安全可靠的人，怎么能保证他们会主动定期到大篷车处换取已消毒的注射器呢？再者，大多数海洛因吸食者一天之内就要用坏一个注射器，一天少说也要注射五六次，直到针头钝得无法再用。这样算起来，政府得准备多少注射器才够呢？一周才来一次的大篷车怎么能应付得了24个小时都在吸毒的瘾君子呢？如果大篷车是星期二来的，到星期六瘾君子就把注射器用完了又该怎么办呢？

为了弄清针头以旧换新工作开展得究竟如何，约翰·霍普金斯大学的研究人员从20世纪90年代中期开始跟车研究，他们与交回旧注射器的人交谈。结果让他们大吃一惊。他们原以为瘾君子会把自己用过的旧注射器拿来换新的，而通过静脉注射毒品的人买新的注射器就像我们买牛奶一样：在店开着的时候前去购买一周的用量。可事实是，有那么几个瘾君子每周会背着装有三四百支旧注射器的鼓鼓囊囊的背包来换新注射器，这明摆着不是他们自己用得完的。这些人换回已消毒的注射器，然后会在街上以一美元一支的价格把它们卖出去。[8]换句话说，供货大篷车倒成了注射器批发商了。那些人——超级中介——成了真正意义上的零售商，他们在街道和毒品注射场所游逛，拣拾用过的废弃注射器，然后靠出售换来的已消毒注射器过着寒酸的日子。刚开始，该计划的协调人还打算重新考虑一下。他们真的希望纳税人赞助提供注射器以便瘾君子继续吸毒吗？后来他们意识到，自己已经在无意之中找到了解决该计划中原有局限性的办法。“现在的运作方法要好得多。”约翰·霍普金斯大学公共卫生学院的教师汤姆·瓦伦特说，“有许多人在星期五和星期六晚上注射毒品，这样的时间不可能有已消毒注射器出售，在毒品注射场所里更是不可能。瘾君子出门前不可能还理智地想一想自己有没有已消毒的注射器。而这些超级中介恰好在瘾君子需要的时候出现了，他们提供及时的24小时服务，而且无须我们花一分钱。”

跟车的研究人员中有个叫汤姆·琼格的，他常常会拦住那些超级中介并对他们进行采访。他的结论是，那伙人代表了非常特殊的一个群体。“他们都是些人脉很广的家伙，”琼格说，“他们对巴尔的摩的大街小巷都非常熟悉，他们知道在哪里能得到什么样的毒品和什么样的注射器，他们对街道就像对他们的家一样熟悉。我得说他们都是相当有能耐的人，他们的社交圈子很大。他们背后的动机应该是金钱或经济因素，但是他们身上又确实存在着乐于助人的品格。”

这听起来是不是有点耳熟？那些超级中介正是巴尔的摩市毒品世界的联络员。约翰·霍普金斯大学研究人员做的就是利用那些超级中介来掀起反毒品浪潮。如果让他们带动一些和他们一样精明、关系多又无私利他的人上街分发避孕套，或者宣讲瘾君子迫切需要懂得的卫生知识，会怎样呢？那些吸毒者在能够拯救他们生命的机构之外孤独无助地生活着，而那些超级中介恰好显示了他们在医务工作者和吸毒者之间的沟通能力，他们显然具备那种把卫生知识转变成吸毒者可以接受的语言的能力。

兰姆西斯公司的营销策略

兰姆西斯广告公司正是要向云中漫步公司提供同样的服务。很显然，他们无法一下子就找到相应的内行、联络员和推销员，他们是一个很小的广告公司，却试图发起世界范围内的广告战。尽管如此，他们可以发起流行潮，让自己在其中扮演中转员的角色，即做革新者和其他人的中间人。如果这项任务完成得好，他们就可以修改、完善和吸纳年轻人文化中的前卫思想，使之为大多数人所接受。如此，他们就可以同时扮演联络员、内行和推销员的角色。

兰姆西斯做的第一件事是，启动一项家庭市场调研计划，面向云中漫步希望征服的年轻人市场。要想把革新者的观念转变成主流社会

可以接受的语言，首先需要知道革新者的观念是什么。

兰姆西斯为此聘请了迪蒂·戈登。戈登曾经在匡威运动鞋公司工作。她本人很引人注目，具有一种不张扬的智慧。她住在好莱坞山上的一幢室内铺着长绒粗呢地毯，墙壁刷得雪白的现代化房子里，房子位于麦当娜和阿尔道斯·赫胥黎的旧宅之间。她的品位善变得令人难以置信：说不定星期几，她会突然间迷恋起一个不知名的hip-hop（嘻哈）乐队，或者彼得·塞勒斯的一部旧影片，或者一款新的日本小电器，或者让她不知为什么突然认为非常酷的某种白色色调。

戈登还在匡威工作的时候，就注意到洛杉矶的白人女孩儿喜欢穿得跟墨西哥黑帮成员似的：上半身穿着被他们称为“打老婆装”（wife beater）的一种纯白色紧身吊带背心，内衣的带子露在外面，下面穿着长款短裤，搭配圆筒短袜和淋浴凉鞋。“那时我就对她们说，这样的打扮会流行起来的，”戈登回忆说，“这样穿的人太多了，我们得生产淋浴凉鞋。”于是，他们把匡威运动鞋的鞋底换成凉鞋底，结果这种鞋一下子售出了50万双。戈登有“第六感”，她知道该到哪些街区、酒吧或俱乐部，或者到伦敦、东京、柏林去发现最新的装扮和最新的时尚。有时，她会来到纽约大街上，花几个小时坐在那里观看苏荷区和东村人行道上的行人，看到什么不寻常的就拍下来。戈登就是一个内行——她了解我们认为酷的那种令人难以捉摸又无法解释清楚的东西。

在兰姆西斯公司，戈登培养了一批头脑灵活的年轻通信员，她把他们派往纽约、洛杉矶、芝加哥、达拉斯、西雅图和世界各地的大城市（如东京和伦敦等）。他们扮演的角色就是20世纪90年代初期在东村穿暇步士鞋的那些人，他们全部属于一个特殊群体——他们是革新者。

“这些青少年在某种意义上来说是被社会抛弃的人，”戈登说，“不管事实是否如此，他们自己多少是这样认为的。他们总是感到自己与众不同，与社会格格不入。如果你问他们有什么烦恼，这些喜欢开创

新潮的孩子会回答说细菌战或者恐怖主义。他们会选择去关注重大的事情，而大多数普通青少年往往为体重增加、祖父母的去世和自己在学校的成绩而烦恼。在那些喜欢开创新潮的人当中有更多的实践主义者，他们更富激情。我就是要寻找一个完全独立的人，一个把自己和众人区别开来的人，一个与其他同龄人看上去不一样的人。”

戈登对这个世界有着执着的好奇心。“很巧，我碰到了一个叫乔的看上去特别正常的家伙，”她继续说道，“我看见他在一家俱乐部听硬核乐队的演出，我就对自己说，我的天哪，那家伙在这儿干吗？我完全被吸引了，于是，我走上前去对他说：‘嗨，你是真喜欢这支乐队呀。你好啊！’你明白我的意思吗？我对什么事情都感兴趣。如果我见到这样一个人坐在咖啡厅里，围着他的人都是蓝头发，我也会被吸引过去，因为，嘿，我会想，这样一个家伙在咖啡店里和一帮蓝头发的人在一起干什么呢？”

当戈登的通信员全部到位以后，戈登会一年两次或三四次地见他们，询问他们在听什么音乐，看什么电视节目，买什么款式的衣服或者有什么目标和抱负。她得到的回答并不总是一致的，需要解析，因为不同的地区流行着不同的想法。有时东部地区影响西部，有时西部影响东部。但从宏观上比较奥斯汀的数据和西雅图的数据、西雅图的和洛杉矶的、洛杉矶的和纽约的，再观察上个月和这个月的变化，戈登就能够对全美的时尚和流行状况有个大概的把握。3个月、半年或一年之后，她再比较她手下的革新者与普通孩子在言行方面的异同，就基本可以判断哪些酷的东西又将流行起来。

“就拿男人化妆这种中性的事情来说，那位科特·柯本[9]，”戈登说，“你知道他经常给自己的指甲涂上神奇牌指甲油吗？我们最先在西北部见到这种情形，然后它慢慢渗透到洛杉矶、纽约和奥斯汀，因为这几个地方流行嘻哈音乐。后来这种情况又慢慢影响到其他地方。这历经了好长时间才被普通大众接受。”

戈登的发现成了云中漫步商业计划要遵循的样板。如果她发现了正有革新者在传播新的时尚、观念或想法，公司就在云中漫步的广告中传播同样的理念。当“007”系列谍战电影风靡全球时，兰姆西斯公司聘请“007”的导演拍了一系列的商业广告，全部是脚蹬云中漫步牌运动鞋的人疯狂地躲避身份不明的恶人的镜头；当开创新潮的人对乡村俱乐部文化表现兴趣，并且开始穿过时了的Fred Perry[10]和Izod[11]高尔夫球上衣时，云中漫步公司就用网球材料生产了一种鞋，此时兰姆西斯公司的平面广告上就是一只被扔到空中、被网球拍击中的鞋子。

“有时我们觉得未来的技术真了不起，”戈登说，“你问一个孩子他想发明什么，如果他真的能够发明出他想要的东西，那答案一定是能让生活变得更容易的东西。想象一下，把头伸进泡沫里，按下按钮，然后梦想就成真了。因此，我们就要求云中漫步公司制作这种鞋跟呈圆形、外底带有泡沫感的鞋子。我们开始把不同的材料——网丝、透气材料及戈尔特斯特殊面料——混合叠放在一起。”看看云中漫步公司在那一关键时期的所有广告，就能完全了解那个时代年轻人文化中存在的各种时尚、他们迷恋的东西和他们的兴趣所在，其中包括：一部仅有30秒武打镜头的功夫片；一部关于“‘垮掉的一代’诗人作品”的电视广告片；一部《X档案》式的商业广告片，说的是一个青年驾车来到新墨西哥州的罗斯韦尔市，结果他脚上的云中漫步牌运动鞋被外星人抢走了。

这一策略之所以如此成功，有两种解释。第一个原因显而易见，兰姆西斯公司在各种不同的具有感染力的时尚还未成气候之时就抓住了契机。待他们新设计的广告和产品准备就绪，那种时尚恰好就在普通大众中间流行起来。换句话说，兰姆西斯公司搭了顺风车，借助于社会上流行时尚的势头，让云中漫步牌运动鞋打入年轻人文化。“关键就在于把握时机，”戈登说，“你要追随开创新潮的人，就要关注他们的言行。生产那些鞋子需要一年，一年之后，如果你的预测正确，那么在恰当的时候普通大众就会完全接受这种时尚。所以，如果你看好

未来的技术，如果你看到很多城市中有很多时尚塑造者在购买那种在设计上能提高工效的产品，或者鞋底好像安了千斤顶装置的鞋子，或者掌上电脑，而且当你问他们想发明点儿什么时，他们回答说‘未来能飞的汽车’，你就应该相信，半年到一年内，每个人——包括他们的祖母——都会喜欢上那玩意儿。”

在这个过程中，兰姆西斯公司并不仅仅是被动的看客。他们的广告事实上也促进了他们在革新者身上发现的那些观念的传播。比如，戈登说，如果一件事没能打动开创新潮的某些人而进入主流社会，那往往是因为那件事本身并没有深深地根植于文化中。“这说明缺乏足够的提示，你无法从音乐、电影、艺术或时装里看出来。通常情况下，如果一样东西能火起来，你会在各处都见到它的身影：在人们喜欢的电视节目里，在人们想要的发明里，在人们喜欢的音乐里，甚至在人们喜欢穿的衣服上，它真是无处不在。但如果一样东西流行不起来，你可能只在上述的其中一个地方才能发现它的踪迹。”

兰姆西斯公司选择了某些理念，并将其到处散播，同时他们在至关重要的信息转换工作方面做得非常出色。他们把它稍做改变就用上了。革新者出乎意料地对乡村俱乐部文化有着浓厚的兴趣，于是兰姆西斯公司把广告制作得轻松有趣，他们把鞋子与网球融合，这样就显得不那么极端了，而且趣味性很强；革新者喜欢功夫片，于是兰姆西斯公司模仿功夫片设计制作了一则广告，让穿着云中漫步牌运动鞋的男主角在滑板上打败会功夫的坏蛋，兰姆西斯公司就这样把功夫主题融入了年轻人的生活。

在度假的中国教师一例中，奥尔波特认为，由于真实的情形是当地人所无法理解的，所以他们才会编造他们能够理解的一种解释，把那个学者说成间谍。而且，为了使新的解释说得通，“与该解释矛盾的细节就都被删掉了，他们还对某些细节进行了渲染，从而使之能够符合新的主题。而且，整个事件本身都被那些散布谣言的人编造得完全

可以纳入他们自己的思想和情感世界。”兰姆西斯公司所做的也正是这些。他们从革新者那里获取文化信号，就是那些普通孩子看到了但是无法领悟的信号，然后加以删减、渲染，最后把它们融入比较浅显易懂的表达形式。他们赋予那些信号前所未有的独特含义，然后以鞋子的形式把新的意义包装起来。难怪1995年和1996年云中漫步牌运动鞋的“流言”传播得如此迅速。

引爆颓势的致命错误

云中漫步时尚潮持续的时间并不长。1997年，公司的销售额开始下降。公司出现了生产问题，供货发生困难，甚至在一些关键产地，厂家都不能满足学生返校季的需求量，那些曾经忠诚的经销商也背叛了它。与此同时，公司失掉了一直以来赖以成功的优势意识。

“云中漫步刚起步时，产品方向明确，理念富有创造性，非常前卫。”查德·法默说，“我们在市场上占据着引领潮流的地位，但是后来产品特质开始淡化。因为公司开始越来越多地听取销售人员的意见，产品一下子开始普通化、大众化了——大家都喜欢大众化的营销策略。与我们交谈的那些焦点人物，他们仍然在谈论他们是多么怀念云中漫步。人们最大的抱怨是：那么酷的产品到底怎么了？”兰姆西斯公司的营销战略是要把前卫、新潮的品牌鞋推向大众，但突然之间，云中漫步不再是前卫、新潮的品牌鞋了。

“我们还犯了一个致命的错误，”云中漫步公司前任经理李·史密斯说，“过去我们采用了市场细分战略，那些规模小、独立经营的滑板鞋专卖店——全美一共有300家这样的小型专卖店，正是它们成就了我们的公司——拥有特定、排他的产品线。他们不想让我们的鞋出现在大商场里，于是我们就细分产品，我们对专卖店说，你们不必与大商场竞争。这样做的效果很好。”专卖店里出售的都是专业运动鞋：有不同

款式的，质地比较好的，加厚衬垫的，减震效果更好的，优质橡胶合成材料制成的，鞋帮造价比较昂贵的，等等。“我们还有一个标志性的滑板运动鞋款式叫‘托尼·霍克’[12]，它看上去非常结实耐穿，零售价为80美元。”而与此同时，云中漫步公司分销给基尼（Kinney）、钱普（Champ）[13]或者富洛克的产品，做工则没有那么精细，零售价为60美元。革新者的穿着必须与众不同，必须比其他任何人都独特，而一般的顾客则满足于和这些新潮小子穿一样的品牌。

可是，云中漫步在鼎盛时期错误地改变了战略。公司不再向专卖店提供特定的鞋。“从此那些开创新潮的人不再青睐这个品牌，”法默说，“他们开始去自己喜欢的专卖店买自己认为酷的鞋子穿，而且他们意识到其他人完全可以在杰西潘尼[14]买到一样的鞋。”于是，突然之间，在兰姆西斯公司为主流社会宣传主流产品时，曾经的流行潮退去了。

“我的部门经理曾经问我究竟发生了什么事情，”史密斯说，“我跟他说，你看过电影《阿甘正传》吗？傻就是傻人的风格，那么，酷就是酷人的表现。酷品牌应该善待客户，而我们没有做到。我曾私下向那些小专卖店保证，我们会给他们提供独家产品，可是我们后来变卦了。这虽然只是开始，但在商业世界里，一切信息都有赖于口碑相传。当我们越做越大时，我们本该更加注重细枝末节，以保持良好势头。所以当人们说，你们背叛了自己制造专卖产品的承诺，你们骗人，你们的产品已经开始大众化时，我们本可以说，我们没有。我们曾经拥有极为宝贵的品牌，但我们却一点一点地使它大众化了。一旦我们完全失去自己的拳头品牌，”他停了一会儿才说，“那会怎么样？你已经买了一双我们的鞋，为什么还要再买一双呢？”

---

[1]云中漫步（Airwalk），美国著名滑板运动品牌。——译者注

[2]富洛克（Foot Locker），美国著名运动品牌销售商。——编者注

[3]极客是美国俚语“geek”的音译，含有智力超群和努力的语意，又被用于形容对计算机和网络技术有极大兴趣并花大量时间钻研的人。—编者注

[4]Bruce Ryan and Neal Gross, “The Diffusion of Hybrid Seed Cornin Two Iowa Communities,” Rural Sociology (1943), vol. 8, pp. 15—24.
这项研究（及有关扩散理论的其他内容）可参见 Everett Rogers, Diffusion of Innovations (New York: Free Press, 1995)。

[5]Geoffrey Moore, Crossing the Chasm (New York: HarperCollins, 1991),pp. 9—14.

[6]美国维克罗公司（Velcro）是一家生产维克罗牌钩和毛圈搭扣的历史悠久的企业。—译者注

[7]Gordon Allport and Leo Postman, The Psychology of Rumor (New York:Henry Holt, 1947), pp. 135—158.

[8]Thomas Valente, Robert K. Foreman, and Benjamin Junge, “Satellite Exchange in the Baltimore Needle Exchange Program,” Public Health Reports.

[9]科特·柯本，著名摇滚乐队Nirvana的主唱。——译者注

[10]Fred Perry，英国老牌网球服品牌。——译者注

[11]Izod，英国知名休闲服品牌。——译者注

[12]托尼·霍克（Tony Hawk），滑板运动有史以来最有名的选手。——译者注

[13]二者均为美国运动品牌商店。——译者注

[14]杰西潘尼（J. C. Penny），全球500强企业之一，是一家拥有百年历史的大型零售企业。——译者注

7 个案分析：自杀和吸烟流行潮

青少年自杀与吸烟现象的传染途径惊人地相似，只有找到引爆这两种不良现象的因素，才能找到有效对抗这两种现象的方法。

群岛上的自杀流行潮

不久之前，在南太平洋的密克罗尼西亚群岛上，17岁的男孩西玛与他的父亲吵起架来，当时他正与家人待在祖父家中。[1]这天，西玛苛刻而多事的父亲一大早就把他从床上叫起来，让他去找一把用来收割面包果的竹制小刀。西玛在村子里找了好几个小时，还是没找到，只好两手空空地回到祖父家中。西玛的父亲勃然大怒，他一边挥舞着一把大砍刀，一边责怪西玛让全家人饿肚子。他还对西玛吼道："滚出去，到别处去养活你自己吧！"

于是，西玛离开了祖父家，向自己家所在的村子走去。路上，西玛遇见了他14岁的弟弟，他向弟弟借了一支笔。两个小时后，西玛的弟弟因为对西玛的去向感到好奇，便开始四处寻找西玛。弟弟回到空无一人的家，从窗户向屋里看。在阴暗的房间中央，西玛一动不动地吊在套索上——他已经自杀身亡了。他在遗书中写道：

现在我的生命马上就要结束了。今天对我来说，是悲哀的一天，也是饱受折磨的一天。但今天对爸爸来说，是值得庆贺的一天。今天，爸爸把我赶了出来。谢谢您给了我这么少的爱。西玛。

我要向妈妈说再见了。妈妈，您将再也不会因为您的儿子而感到沮丧或烦恼了。我很爱您。西玛。

在20世纪60年代初，自杀在密克罗尼西亚群岛上是极为罕见的事情。但不知什么原因，自杀事件开始戏剧性地激增。每一年，自杀事件的发生率都以非常快的速度增长着，直到20世纪80年代末，密克罗尼西亚群岛上的自杀率超过了世界上的任何一个地方。在美国15岁至24岁的青年男性中，每10万人中有22人死于自杀；在密克罗尼西亚群岛上，该比例高达——每10万人中有160人，这一数字是美国的7倍多。这样的比例意味着自杀在此地已是司空见惯的事，哪怕是最琐碎的事也能引发自杀，比如，西玛就是因为父亲对他大吼大叫而轻生的。

在密克罗尼西亚群岛自杀现象蔓延的情况下，西玛自杀这件事并非特例，群岛上的青少年会因为发现自己的女朋友移情别恋而自杀，或因为父母不多给他们几元钱买啤酒而自杀。一名19岁的少年上吊自杀只是因为他的父母没有给他买一件毕业礼服，一名17岁的少年只因为他的哥哥责怪他弄出太多的噪声而上吊自杀。在西方文化中，自杀被看作罕见的、任意而为的且深度病态的行为。但在密克罗尼西亚群岛上，这样的行为却以它独特的规则和标志，成了岛上少年青春期的一种仪式。

事实上，群岛上的所有自杀事件，从本质上看都是西玛的故事的不同翻版。自杀身亡者几乎都是接近20岁、未婚、住在家中的男性青少年。引发自杀的原因无一例外都与家庭生活有关，即与家长或女朋友有争执。在这些自杀案例中，有3/4的自杀者以前从未尝试或威胁要自杀。自杀留言往往表达了一种自尊心和自我怜悯心理的受损，以及对遭受误解的抗议，而不是表达一种抑郁的情绪。按照惯例，自杀行为会发生在周末的夜晚，在自杀者与几个朋友喝过一轮酒之后。大多数案例中，自杀者往往按相同的步骤行事，他们似乎有一套严格且不

成文的仪式来恰当地结束自己的生命。自杀者一般会找到一个僻静的地点或一所空房子。自杀者把带去的绳子做成绳套，但并不是按西方传统的上吊方法那样把自己悬吊在半空中，而是将绳套系在低处的树枝上，窗户上，或者门把上，然后将身体向前倾，这样身体的重量就会使绳套紧紧地勒住脖子，导致血液无法流向大脑，直至他的意识逐渐涣散，最后死于因大脑供血不足而引起的大脑缺氧。

人类学家唐纳德·鲁宾斯坦在其著作中写道，在密克罗尼西亚群岛，这种自杀模式已深深扎根于当地文化之中。随着自杀人数的上升，自杀的念头逐渐传播，甚至在更年幼的男孩中散布开来，而且改变了自杀这一行为本身的意味：使自杀从一件不可想象的事情变成了一件在某种程度上可以接受的事情。鲁宾斯坦在自己一系列出色的论文中，描述了密克罗尼西亚群岛上的自杀流行现象。他写道：

在密克罗尼西亚群岛的某些社区中，自杀观念广为传播：它出现在当地原创的流行歌曲中，出现在密克罗尼西亚群岛电台的广播中，出现在T恤衫图案和高校围墙的涂鸦中。一些曾尝试自杀的男孩说，他们第一次看到或听到自杀事件是在他们8岁至10岁的时候，而他们尝试自杀的想法往往来自模仿或试验性的闹剧。例如，一名11岁的男孩曾把自己吊在屋里，他在被人发现时已失去知觉，舌头都伸了出来。事后，他解释说自己只是想“试”一下上吊。他说他并不想死，尽管他知道他在拿自己的生命冒险。

近来，特鲁克电台报道了几起类似的模仿自杀事件，而模仿自杀的男孩只有5岁至6岁。密克罗尼西亚群岛最近发生的几起青少年自杀身亡案例，明显是此类“试验”的结果。自杀在这些社区中发生得过于频繁，以至于自杀这一行为本身对青年人来说，即使不是一件有吸引力的事，也是一件已经较为熟悉的事，而这一行为的致命性却显得微不足道。特别是对一些更年幼的男孩来说，自杀行为似乎包含着一种试验性的，甚至几乎是娱乐性的因素在内。

上面这段文字中，有些字句让人不寒而栗。自杀本不应被看得如此微不足道，但真正令人感到恐怖的地方是自杀竟变得如此平常。现在我们面临着一场自我毁灭的流行潮，青年人的试验、模仿与反叛的精神导致了它的蔓延。现在我们也在进行着一场失去理性的运动，而不知什么原因，它已成为青少年表达自我的一个重要方式。不可思议的是，密克罗尼西亚群岛青少年的自杀流行现象，在很大程度上与西方青少年吸烟泛滥的现象有相似之处。

放弃与香烟对抗

青少年吸烟是当代社会中严重而令人困惑的现象之一，没有人真正知道该怎样应对这一现象，甚至不能说清这一现象到底是怎么回事。禁烟运动的主要思想是：烟草公司对青少年撒了谎，通过把吸烟表现得比实际情况更诱人、更无害，来引诱青少年吸烟。为了解决这个问题，我们重新规范了香烟广告，并制定了相关政策，因此烟草公司现在撒谎就难得多了。我们还提高了香烟价格，并推行禁止向未成年人出售香烟的法律，希望通过这些方式使青少年不易买到香烟。而且，我们还在电视、广播和杂志等媒体上大力推送公共健康广告，以此向青少年灌输吸烟有害健康的概念。

然而，这一方法没怎么奏效。比如，我们凭什么认为，禁烟问题的关键在于要向人们推广香烟有害的知识呢？最近，哈佛大学经济学家W.基普·维斯克西让一群吸烟者估算一下，如果一个人从21岁开始吸烟，那么他的寿命平均会减少多少年。他们猜的是9年，而正确答案是6年至7年。[2]烟民吸烟不是因为他们低估了吸烟的危害。而且，即使他们高估了吸烟的危险性，他们也照样会吸烟。同时，还有一个问题不甚明了，就是家长劝阻青少年吸烟的告诫究竟有没有发挥作用。正如任何一位家里有孩子正处于青春期的家长都会说的那样，处于青春

期的孩子独有的乖戾个性会导致这样一种似是而非的情况出现：成年人越猛烈地抨击吸烟，越多地向青少年灌输吸烟的危害，青少年就越想尝试吸烟。你如果回顾一下过去10年来吸烟现象的趋势，就会发现情况的确如此。在过去10年中，禁烟运动的浩大声势是史无前例的。然而，所有的迹象都表明，在年轻人中发起的禁烟运动产生了适得其反的效果。1993年至1997年，全美高校学生吸烟人数占总人数的比例从22.3%增至28.5%。1991年至1997年，全美高校学生中吸烟者的人数增加了32%。实际上，1988年以来，全美青少年吸烟总人数已经超乎寻常地增加了73%。[3]近些年来，几乎没有哪个公共健康节目是缺少反烟斗争题材的。

根据目前的状况，我们得到一个教训，即我们应放弃与香烟对抗的努力。问题的关键就在于我们以前寻找吸烟起因的方法没有多大意义，这正是密克罗尼西亚群岛上的自杀流行潮如此引人注目的原因，它与吸烟泛滥现象存在潜在的联系。密克罗尼西亚群岛的反常现象启发我们用另一种方式来理解青少年的吸烟问题。试想一下，如果引起吸烟的并不是市场环境下自然出现的合理规则，而是某种神秘而复杂的社会规则和仪式，就像主宰密克罗尼西亚群岛的自杀流行潮的力量那样，那么情况将会怎样？如果吸烟实质上是一种像密克罗尼西亚群岛自杀流行潮一样的“时疫”，那么这对于我们调整解决吸烟问题的方法又会有怎样的帮助？

自杀流行潮的引爆点

研究自杀现象的学者提出了一个重要观点，即在某些地方，在某种环境中，一个人的轻生行为可能具有传染性，一起自杀事件会引发更多的自杀事件。

来自圣迭戈市的加利福尼亚大学的社会学家戴维·菲利普斯是这一研究领域的先驱。他对自杀现象进行了大量调查，得出的结论一个比一个令人困惑，从表面看来也一次比一次更不可信。他研究的第一步是，将20世纪40年代末到20世纪60年代末这20年间所有刊登在美国国内几家最有名的报纸头版上的自杀报道制成清单。然后，他将这些新闻报道与同期的自杀统计数据进行比较，他想知道这二者之间是否有联系。事实证明，二者确有联系。自杀事件一经报道，报纸发行范围内的自杀事件发生率便立即增高。如果是全国性的报道，则全美的自杀率就会提高（玛丽莲·梦露死后，全美国的自杀发生率在一段时间内上升了12%）。[4]接着，菲利普斯又用同样的方法把交通事故与自杀统计数据进行比较，他把《洛杉矶时报》与《旧金山时报》中的头版自杀报道与加利福尼亚州的交通伤亡数据进行对比，然后发现了同样的规律。在一起自杀案件被高度曝光后的第二天，交通事故中死亡的人数要比预计平均高5.9%；自杀事件被报道2天后，交通事故中的死亡人数上升了4.1%；3天后，死亡率上升了3.1%；4天后，死亡率上升了8.1%（10天后，死亡率恢复到正常水平）。菲利普斯的结论称，人们自杀的方法之一是有意撞自己的车，而且这些人与那些用常规方式自杀的人一样，容易受某个被高度曝光的自杀事件影响。

菲利普斯所说的这种感染力是不合常理的，甚至不一定是有意义的。它不同于一场令人信服的辩论，而且要复杂微妙得多。“当我在路口等绿灯时，红灯正亮着，我有时会犹豫是否要在这时违反交通规则，穿越马路。”菲利普斯说道，“而如果某人这么做了，我也会这么做。这是一种模仿行为。我从某个正在做出越轨行为的人那里获得了模仿这种行为的许可。这是一个有意识做出的决定吗？我不知道。也许将来我会仔细考虑有意与无意之间的区别。但现在我不清楚我们中的任何一人能否在自己的决定中正确分辨，有多少是有意的，又有多少是无意的。人类做出决定的过程微妙而复杂，而且不易理解。”

菲利普斯认为，在自杀事件中，某位名人轻生的决定有同样的作用：这一举动无形中允许了其他人，特别是那些由于不成熟或精神上有疾病而易受暗示的人，做出和他一样的越轨行为。“有关自杀的报道可以说是一则天然的广告，它宣扬了对你所处困境的一种特别的解脱方法。”菲利普斯继续说道，“你会发现，所有这些人之所以不快乐、优柔寡断，是因为他们的情绪受到了压抑，他们生活在这种痛苦中。不同的报道宣扬着人们对于这种痛苦的不同反应。比如说著名牧师比利·格雷厄姆在某个周末发动了一场圣战，这是一种宗教性的反应。如果有人在宣传一部逃避现实的影片，这也是一种反应，而有关自杀的报道提供了另外一种选择。”菲利普斯所说的“许可给予者”与我在第2章中提到的“推销员”所起的作用是一样的。就像汤姆·高通过自己人格所具有的强大说服力而成为口头信息传播浪潮的引爆点一样，那些因自杀行为被大量报道的自杀者通过自己的举动，向其他人发出了自杀的“许可”，从而成为自杀流行潮的引爆点。关于这种“许可给予现象”，令人最为迷惑之处却是它异乎寻常的针对性。

菲利普斯在对汽车意外事故的研究中，发现了一个清晰的模式：个人自杀身亡的报道会导致单辆汽车碰撞事故的增加，事故中的遇难者是司机；个人自杀而同时造成他人身亡的报道会导致多辆汽车碰撞事故的增加，事故中遇难者包括司机和乘客；有关青年人自杀的报道会导致更多涉及青年人的交通伤亡事故；有关年长者自杀的报道会导致涉及年长者的交通伤亡事故的增多。上述模式已在许多情况下得到证明。例如，20世纪70年代末，英国报道了以自焚的方式进行的自杀事件，此后的一年多，该报道引发了82起用自焚的方式进行的自杀事件。[5]最初的自杀行为所给予的“许可”，换句话说，不是对所有脆弱者发出的一种普遍邀请，它实际上是一套极其详细的指示，专门针对生活在特定环境中，想要选择特定方式来结束生命的特定人群。它并不是一种姿态，而是一种语言。在20世纪60年代的另一项研究中，英国的一个研究小组对135名自杀未遂者进行了分析。这135个人都曾在

一家中央精神病院接受治疗。研究人员发现在他们这个团体中，成员之间有很强的社会联系，他们中的许多人拥有同一个社交圈子。研究人员认为这一现象并不是巧合，正是这一现象证明了自杀的实质：属于同一社会亚文化圈的成员之间通用的特有语言。这一论断值得我们引用研究人员所得结论的完整原文：

许多试图自杀的病人均来自某个社会阶层，在这个社会阶层中，自我攻击通常被看作传递某种特定信息的方式。在这个团体中，自杀被看成可以理解的，而且与这一文化模式的其他部分相符的举动……如果情况属实，那么我们可以推断出：在某些特定情况下，处于困境中的某个人希望通过这种传递媒介，把他处于困境的信息传递给别人，而不必重新发明另外一种传递媒介……在“企图自杀亚文化”中的个体能做出具有预定含义的举动，他需要做的只是去表现这个含义。从本质上说，这个过程与某人在口语中使用某个词是相似的。[6]

这正是密克罗尼西亚群岛上所发生的情况，只不过其范围要大得多。如果将西方社会的自杀行为比作一种粗鲁的语言，那么在密克罗尼西亚群岛上，自杀已成为一种表现力强得让人难以置信的交流方式。这种方式内涵丰富而又微妙，并且是由那些最有说服力的“许可给予者”来表达的。

鲁宾斯坦在其著作中提到，密克罗尼西亚群岛中有一座岛叫艾贝耶，在该岛上有一个团体，人数大约为6000，该团体里有一种奇怪的自杀模式。从1955年到1965年，整个岛上没发生过一起自杀案件。1966年5月，一名因偷窃自行车而被捕的18岁男孩在监狱中上吊自杀了，但这个案子看起来似乎影响不大。随后，在1966年11月，岛上某个最富有家族的年轻成员R自杀身亡。R是个极其有魅力的人，他同时与两个女人来往，并与她们俩各有了一个刚满月的孩子。由于无法在二者间进行取舍，R在浪漫的绝望中上吊身亡。在R的葬礼上，他的两位爱人才第一次发现对方的存在，双双晕倒在他的墓前。

R死后3天，岛上发生了另一起自杀事件。一名正面对婚姻纠纷的22岁男子自杀了。他的死使岛上的自杀事件在一周内变成了两起，而在这个社会团体中，最近的一起自杀事件发生在12年前。岛上的医生写道：“R死后，许多男孩梦见了他，并说他在召唤他们，让他们结束自己的生命。”在随后的12年间，岛上又发生了25起自杀事件，其中大部分是集中在一定时间范围内发生的，一般是在几周内连续发生三四起。

1975年，一名来访的人类学家这样写道：“一些自杀身亡者和一些企图自杀的人曾说，他们在幻觉中看到了一艘载着所有自杀身亡者的小船在绕着小岛航行。这些逝者在邀请潜在的自杀者加入他们的行列。”一次又一次，R演绎过的主题不断地重演。一名高校学生在寄宿学校和在艾贝耶岛的家中各有一个女朋友，当他那个在寄宿学校的女友从学校返回家中时，这种两个女友共存的复杂情况，在艾贝耶青年人亚文化中立即成为轻生的背景。这名年轻人在自杀留言中写道：“向M和C（他的两位女友）献上我最衷心的祝福。和你们俩在一起的日子很快乐。”这就是他全部想说的话，因为他这一举动的背景早已被R创建好了。在艾贝耶自杀流行潮中，R成了引爆点，他扮演了推销员的角色，以自己的行为“复写”了追随者的行为。R的人格力量及其自杀所营造的氛围使他的行为成了别人的榜样，而且这种影响在他死后数年丝毫没有减少。

吸烟流行潮中的个别人物法则

青少年吸烟现象也是以这样的逻辑发展的吗？为了挖掘青少年吸烟现象背后的更多诱因，我在几百人中开展了问卷调查，我让他们描述一下他们最早接触香烟的经历。这并不是一项科研调查，因为我所抽查的人没有代表性，他们大多数是生活在大城市里的30岁左右的年轻人。而调查的结果令人震惊，因为这些人的经历都惊人地相似。吸

烟这一行为似乎总是和一段特定的童年记忆联系在一起的，而这种记忆生动、清晰，饱含感情。一位女士记得她小时候非常喜欢打开她祖母的钱包，她每次打开，都能闻到一种“淡淡的温斯顿牌廉价香烟和皮革的气息，还混合着药房润唇膏和肉桂味口香糖的味道”。另一个人回忆道：“坐在克莱斯勒轿车的后座上，一种无比美妙的硫黄和烟草的混合味道，轻轻飘到驾驶座的窗外，飘进我的鼻孔。”吸烟对每个人来说几乎都必然会与一样东西有关联，那就是“成熟”。这甚至对那些讨厌吸烟或认为吸烟是肮脏而危险的人来说也是如此。吸烟语言与自杀语言一样，听起来有惊人的一致性。下面是两则童年回忆：

我的妈妈吸烟，尽管我讨厌这一点，我讨厌烟味，但她有着纤长的手指和丰满略皱的嘴唇，唇上经常抹着口红。在她吸烟的时候，她看起来是如此优雅，如此漫不经心，以至于我觉得毫无疑问有一天我也会吸烟。我的妈妈认为不吸烟的人没有胆量。“吸烟会使你身上气味难闻，也能使你思考。”她总是一边说，一边颇为这句难听的话而得意。

我最好的朋友苏珊是一个爱尔兰人。她的父母与我的父母不同。他们年轻、宽容而开明，他们在晚饭前就喝鸡尾酒。奥沙利文先生留着胡子，穿着高领套头毛线衣。奥沙利文夫人穿着不带后跟的拖鞋和与她那乌亮黑发相衬的显瘦的黑色衣服，慢悠悠地走来走去。她涂着颜色很深的眼影，肤色偏棕色。在她那指甲被精心修过的手上总是晃着一支长得危险的香烟嘴儿。

这就是吸烟者的通用语言，和自杀通用语言一样，其含义丰富，富有表现力。在这场吸烟流行潮中，同样有引爆点人物、推销员和许可给予者。一次又一次，回应调查的人都描述这样的情景：总有一个特定的人，以极其类似的方式，让他们见识了吸烟行为。下面是几个例子：

在我9岁或10岁那年，我的父母接来了一位英籍女互惠生[7]，她叫玛吉。她将与我们共度一个夏天。玛吉当时大概20岁，她十分性感，常穿着比基尼出现在坎贝尔的游泳池边。由于她能穿着比基尼倒立，因此她在当地成年男子群体中十分出名。而且据说她有一次跳进水里时，比基尼的上半部分脱落了，而每当她跳进水里时，卡彭特先生都会潜入水下。玛吉吸烟，而我曾经请求她让我抽一口。

我结识的第一个吸烟的小孩是比利。我们在五年级时成了朋友，那时在我们新泽西州的市郊小镇上，主要的等级划分——如乡下佬、前卫人士、老板等——开始形成。比利简直太酷了，他是孩子堆里最早与女孩约会，最早抽香烟和吸大麻，最早喝酒精饮料，最早听迷幻音乐的。我甚至记得我们曾一起坐在楼上他姐姐的卧室里——他的父母离婚了（我们之中头一个有这种经历的也是他），而且他的妈妈从来不在家——把花盆里的种子挖出来倒在一张感恩而死乐队[8]的唱片封套上……这件事之所以吸引我，是因为它代表坏事，它代表成熟，以及它能让你立即变成另一个人。

在我的记忆中，我认识的第一个吸烟者是个叫帕姆的女孩。我认识她时，我们都在读十年级，我们一起在长岛的格雷特奈克区乘坐校车。我记得当时我觉得她酷极了，因为她一个人住在公寓里（当时格雷特奈克的公寓并不多）。帕姆看上去比她15岁的真实年龄成熟得多。我们曾一起坐在巴士的后部，往车窗外吐烟。她教我怎样吸气，怎样把一件男式衬衫系在腰间而显得酷，以及怎样涂唇膏。她还有一件皮夹克。她的父亲很少在家。

有许多证据表明，烟民的人格中存在共同之处。英国权威心理学家汉斯·艾森克认为，有烟瘾者与不吸烟者可以根据十分简单的人格分界线来区分。艾森克说，典型的烟鬼一般性格外向，这类人具有以下特点：

热爱交际，喜欢聚会，交友广泛，需要与人交谈……他们渴望兴奋，喜欢碰运气，凭一时冲动行事，而且一般是个容易冲动的人……喜欢不断地活动和做事情，有闯劲，容易发脾气，他们不能有效地控制情绪，而且并不总是可靠之人。[9]

自艾森克提出奠基性的论述之后，无数其他研究得出的结论使吸烟者的“形象”丰满起来。研究显示，烟瘾大的人比不吸烟者的性冲动更强，他们性成熟得早，对性有更强的“需求”，而且他们对异性有更强的吸引力。例如，在不吸烟的19岁白人女大学生中，有15%的人有过性行为，而在吸烟的19岁白人女大学生中，这一比例高达55%。[10]根据艾森克的调查，男性的情况也是如此。在心理学家所谓的“反社会”指数评估中，吸烟者的排名比不吸烟者高得多，他们倾向于做出更多的不良行为，表现得更加叛逆，更有反抗性。他们会做出轻率的判断，冒较大的风险。有吸烟成员的家庭比无吸烟成员的家庭平均多消费73%的咖啡和一倍到两倍的啤酒。有趣的是，吸烟者似乎比不吸烟者更忠实于自我。戴维·克罗在其著作《为什么吸烟》（*Smoking: The Artificial Passion*）中也谈到了这一点。心理学家在他们称为“撒谎”的测试中，插入了一些确定无疑的论断——如“我说的不都是真话”或者“我有时对我的配偶态度冷淡”等，如果测试对象连续否认这些论断，那么他们就被认为不够真诚。吸烟者在这些测试中表现得比不吸烟者更加真诚。克罗写道：“从理论上说，他们对别人缺少敬意，又容易蔑视别人，这两点使他们相对来说不太在乎别人如何看待自己。”[11]

当然，这些衡量标准并不适用于所有的吸烟者，但作为吸烟行为的预兆，它们非常准确。一个人吸烟越多，他就越符合上面的描述。克罗写道：“我以科学的精神邀请读者做下面的实验，以此来证明这种（吸烟与人格之间的）联系。请你将演员、摇滚音乐家和美发师大致地归为一类，将土木工程师、电工和电脑程序员归为另一类，然后观察他们的吸烟情况，然后你就会发现这两类人的差别会有多大。”

下面是我在发出问卷后收到的另一则回答。看了之后，你是否更加肯定吸烟者拥有外向的性格呢?

在我很小的时候，我的祖父是我身边唯一吸烟的人。他是伟大的鲁尼恩式[12]的人物，爱变些小魔术，他是我的偶像。当他还是个孩子的时候，他就从波兰移居到了这儿，干了大半辈子的装玻璃工。我妈妈过去常喜欢回忆她第一次与祖父共进晚餐时的情景，她觉得祖父似乎随时都可能将桌布从桌子上一把抽走，而上面的摆设依然在桌子上，他这样做只是为了取悦客人。

我觉得，我们不能轻视吸烟型人格的重要性。如果你将所有这些性格外向者的特点集中在一起，例如不顺从、性早熟、诚实、冲动、对他人的意见毫不在意、寻求感官刺激等，你就会发现这是大多数青春期少年的完美写照。互惠生玛吉、校车上的帕姆和听感恩而死乐队的比利，他们都是极端前卫的人。他们不是因为吸烟才性格前卫，而是因为性格前卫才吸烟。他们具有与上述特征相同的性格特点：反叛、冲动、爱冒险，对他人的意见无动于衷，而且早熟。这些个性使他们在同龄的青春期少年中显得如此格格不入，以至于他们必定会寻求一种对青春期反叛、冒险、冲动、对他人无动于衷和早熟的极端表达方式——吸烟。

这一点看起来也许很浅显，但它是理解禁烟斗争进行得极其困难的关键。在过去10年中，禁烟运动都在谴责烟草公司宣扬“吸烟很酷”的行为，而且为说服青少年“吸烟不酷”又花费了数百万美元的财政费用。但问题的关键不在于此。吸烟本身并不酷，酷的是吸烟者。吸烟泛滥与密克罗尼西亚群岛自杀事件盛行，口头信息传播浪潮，艾滋病疫情开始的方式完全相同，都源于帕姆、比利和玛吉这类人——他们正相当于吸烟者版本的R、汤姆·高和盖藤·杜加斯——超乎寻常的影响力。无论是吸烟泛滥，还是其他恶习泛滥，都是因为一个很小的群体，即特定的一小群人，在其中起了推动作用。

吸烟流行潮中的附着力因素

然而青少年吸烟泛滥不只验证了个别人物法则，还有力地验证了附着力因素法则。毕竟，许多青少年为了与同龄人交流而尝试吸烟的事实，就其本身而言，并不那么可怕。问题是上述那些年轻人中的大多数人尝试吸烟直到吸烟成瘾为止，正是这个事实使吸烟成了大众健康的头号敌人。吸烟的经历是如此的难忘和富有影响力，以至于有些人无法停止吸烟，这样养成的吸烟习惯就具有附着力。

有一点很重要——我们要把“传染性”与“附着力”这两个概念区分开来，因为它们有着极为不同的模式，这暗示着针对它们有极为不同的对策。洛伊丝·韦斯伯格是一个具有“传染性”的人。她认识许多人，属于许多团体，她能同时以1000种不同的方式来传播一则信息或某种观点。另一方面，莱斯特·旺德曼和《蓝狗线索》的创作者是研究附着力方面的专家，他们在制造令人难忘并能改变人们行为的信息方面具有天分。传染性在很大程度上是信息传播者的作用之一，而附着力从根本上说是信息本身所具有的特性。

吸烟现象也不例外。青少年吸烟习惯的最初养成取决于他们是否与某位推销员接触过，是否从推销员那儿获得了做出违规行为的许可。但是青少年是否会吸烟成瘾，则取决于一套完全不同的标准，例如，在密歇根大学最近的一项调查中，一大批人被问及他们第一次吸烟的感受。该项目调查员之一奥维德·波默洛说：“我们发现，几乎每个人在第一次品尝烟草时感觉都不好。但能够吸引准烟民，并把他们与那些此后不再接触香烟的人区分开来的因素，却是准烟民从体验中获得的某种总体快乐，比如晕乎乎的感觉和醉酒般的愉悦感。”下面的数字是惊人的：在那些试过几次便从此不再碰烟的人中，只有1/4的人觉得从第一次吸烟体验中得到了某种愉快的“兴奋感”；在那些吸过烟但已经戒烟的人中，约有1/3的人获得过愉悦的眩晕感；在那些烟瘾小的吸烟者中，约有一半人对第一次吸烟感觉良好；在那些烟瘾大的吸

烟者中，有78%的人刚吸几口烟就获得了舒适的眩晕感。[13]对个人来说，吸烟有多大的附着力，很大程度上取决于他对尼古丁的第一次反应。

在不断升温的有关吸烟的论战中，我们常忽略了关键问题，例如，烟草行业多年来因为否认尼古丁会使人上瘾而备受公众抨击。当然，他们的立场是荒谬的。但是反吸烟者所持的反对观点，即尼古丁像个致命的监工一样奴役着所有接触它的人，是同等荒谬的。在所有尝试吸烟的青少年中，只有大约1/3的人继续频繁吸烟。尼古丁也许极易让人上瘾，但它只对某些人，在某些时候有效。更重要的一点是，甚至那些频繁吸烟的人对吸烟的依赖性强弱也是有很大区别的。吸烟问题专家曾经认为，在所有烟民中有90%至95%的人频繁吸烟。但几年后，联邦政府的全国健康调查对吸烟设置了更详细的问题，由此调查者十分震惊地发现，1/5的吸烟者并不是每天都吸烟。也就是说，有数百万美国人虽然频繁吸烟但并未上瘾，对他们来说，吸烟具有传染性，但没有附着力。在过去几年中，这些绰号为“奇普斯”（chippers）的人被专门研究过，其中匹兹堡大学的心理学家索尔·希夫曼对此做了大量的研究，希夫曼对“奇普斯”的定义是：一天吸烟不超过5根但一周至少4天吸烟的人。希夫曼写道：

奇普斯每天的吸烟情况都不同，常有一整天不吸烟的情况出现。奇普斯认为，保持这种随意停烟的行为并不难，而且他们几乎不会因停烟而感到不适……不像那些频繁吸烟者，他们早上一醒来就需要立即补充前一晚已消耗的尼古丁，而奇普斯要在好几个小时后才吸一天中的第一支烟。简而言之，每一项研究数据都表明奇普斯并未对尼古丁上瘾，他们吸烟不是为了缓解不适或避免不适。[14]

希夫曼把奇普斯与社交饮酒者列为同一类人，他们都是能够控制自己习惯的人。他认为：

这些烟民中大多数人的烟瘾从来就不大，我认为他们是逐步发展成这样的。每个烟民在开始的一段时间内都只是奇普斯。但渐渐地，他们对烟越来越依赖。当我们在搜集有关早期吸烟情况的材料时，我们发现奇普斯刚开始看起来似乎与其他人没有什么不同。区别在于，一段时间之后，有的人烟瘾开始变大，而奇普斯却维持原样。

那么是什么因素把奇普斯与烟鬼区分开来的呢？可能是基因。例如，科罗拉多大学的阿伦·柯林斯（Allan Collins）在最近的一项实验中，给几组不同品种的老鼠注射尼古丁，并逐渐加大剂量，当尼古丁在老鼠体内多到使其中毒的程度时（尼古丁实际上是种毒素），老鼠会突然发病：它的尾巴变得僵直，它开始在笼子里疯狂乱窜，头开始猛动，最后它会突然翻身仰面倒地。柯林斯想要证明不同品种的老鼠对尼古丁的抵抗力不同，结果证明他的想法是对的。基因中抗尼古丁能力最强的老鼠发病前承受的尼古丁剂量，是抵抗力最弱的老鼠所承受剂量的两到三倍。“这与酒精的情况是相同的。”柯林斯说道。随后他把不同品种的老鼠都关在一个笼子里，笼子里放两个饮水瓶，一瓶是纯糖精溶液，另一瓶是混有尼古丁的糖精溶液。这次他想看看不同品种基因中的抗尼古丁能力与老鼠自愿摄入尼古丁的量是否有联系，结果再一次证实了他的猜测。实际上，二者之间有着近乎完美的联系。老鼠对尼古丁的基因抵抗力越强，它自愿饮用的含有尼古丁的糖精溶液就越多。柯林斯认为老鼠的大脑中有控制尼古丁发挥作用的基因，它控制着毒素的释放速度，控制着尼古丁给老鼠带去的愉悦感和眩晕感。某些老鼠品种的基因能够很好地控制尼古丁，并从中提取出最大限度的快感，而有些基因则把尼古丁当作毒药对付。

显然，人类不同于老鼠，点燃一支万宝路香烟也不同于在笼子中喝瓶子里含有尼古丁的水。但是，尽管我们大脑的活动与老鼠的大脑活动相似之处很少，这些研究成果仍可与波默洛的研究成果媲美。那些没有从第一支烟中获得快感，而且觉得整个经历非常糟糕而不再吸烟的人，很有可能是因为他们的身体对尼古丁过于敏感，对最小的剂

量都无法应付。奇普斯可能拥有从尼古丁中获得快感的基因，但不具有应付大剂量尼古丁的基因，而烟瘾大的人的基因则有可能同时具备这两种能力。这并不是说，一个人的吸烟量完全取决于基因。例如，由于人们认为尼古丁有助于排解无聊情绪和压力，因此，处于无聊和压力大的状态的人比处于正常状态的人更容易吸烟。我们很容易发现吸烟的附着力与传染性的成因是完全不同的，但如果我们要找到吸烟之战中的引爆点，那么我们就需要判断，在这场吸烟流行潮中哪一方面更值得我们攻击。我们是否应该通过阻止推销员传播"吸烟病毒"的方式，来尝试缩小吸烟的传染范围呢？还是应该想办法把所有的吸烟者变成奇普斯，以此来减小吸烟的附着力呢？

如何阻挠吸烟"推销员"的企图

首先让我们解决传染性的问题。有两种可能的方法来阻止吸烟的蔓延。第一种策略是先阻止玛吉和比利之类的"许可给予者"吸烟。很明显，这是最困难的一步，因为这些独立、早熟、叛逆的青春期少年几乎最不可能接受这种说教式的健康建议。另一种策略是说服那些向玛吉和比利寻求"许可"的人，让他们从其他人那里寻找扮酷的信息，比如让他们把目光转向成年人。但这也并非易事。实际上，这甚至比第一种策略更困难。原因很简单：家长对孩子不具有这种影响力。

当然，这个事实令人难以相信。人们总认为家长拥有塑造孩子人格和行为的巨大影响力。朱迪斯·哈里斯在她1998年所著的《教养的迷思》一书中对这一点做了精辟阐述，她认为这种观念严重缺乏证据。[15]心理学家为测出父母对孩子究竟有多大的影响力而付出了多年的努力。父母将基因遗传给后代，因此，基因在很大程度上决定了我们将成为什么样的人。父母在我们年幼时给予我们许多爱与关怀，如果这些早期的感情关怀被剥夺，我们将会受到难以弥补的伤害。父母还

为子女提供了食物、住所和人身保护，以及日常生活必需品，使子女能平安、健康、快乐地成长。做到这些并不太难。但如果你是个焦虑而没有经验的家长，而不是一个权威能干的家长，这是否会对孩子的个性产生永久性影响呢？你让家里堆满书，是否就更有可能培育出求知欲强的孩子呢？你一天只见孩子2个小时而不是8个小时，是否就会影响孩子的人格呢？换句话说，我们在家里创造的特定环境会对孩子的成长过程有重大影响吗?

在一系列针对双胞胎子女，特别是针对那些一生下来就被分开抚养的孪生子女进行的规模庞大而精心策划的研究中，遗传学家已发现，我们大部分的性格特征，如友善、外向、神经质、坦率等，一半由我们的基因决定，另一半则由我们周围的环境决定。而我们却一直以为，家庭环境对我们生活的影响最大，但心理学家无论如何都找不到这种养育方面的影响。

例如，此类研究中以规模最大、程序最严格著称的“科罗拉多收养工程”（Colorado Adoption Project）就证实了这一点。这项工程是在20世纪70年代中期，由一组科罗拉多大学的研究人员，在行为遗传学权威专家罗伯特·普洛明的带领下开展的。他们在丹佛地区招募了245名想把孩子送给别人抚养的怀孕妇女。后来，他们对这些被送入新家庭的孩子进行跟踪调查，在他们的整个孩童时期对他们进行了定期的人格与智商测验，并对他们的养父母也进行了相同的测验。出于对比的需求，调查小组还对另一个由245名家长及其亲生孩子组成的团体进行了相同的一整套测试。在这个被用来进行对比的团体中，孩子与他们亲生父母在智力和人格的某些方面十分相像，该研究结果正如人们所预料的那样。但那些被领养的孩子与他们的养父母则毫无共同之处，尽管他们的养父母16年来一直在抚养他们，保障他们衣、食、住、行，让他们读书，教他们知识，给他们关爱，但是这些孩子与养父母的相同之处并不比他们与街头任意一对夫妇的相同之处多。

如果想一想，你就会觉得这个研究结果有违常理。许多人认为孩子之所以像父母，是因为二者在基因和抚养方面存在着联系，而后者则更为重要。在很大程度上，父母是按照自己的形象来抚养孩子的。但如果事实真是这样的，那为什么养子完全不像他们的养父母呢？科罗拉多大学的这项研究的结果并非表示基因能解释一切，而环境就无关紧要。相反，所有的研究结果都有力地证实了：在人格和智力的塑造过程中，环境起了很大的作用，即使这个作用并不比遗传作用强。但这里要强调的是，不论是哪一种环境影响，都不来源于父母，而是来源于其他事物。朱迪斯·哈里斯认为这种影响实际上来源于同龄人。

哈里斯提出疑问：为什么新移民的孩子的口音几乎从不保留他们父母的外地口音呢？聋哑人士的孩子是怎样像那些正常人士的孩子一样又快又好地学会说话的？答案通常是：语言是一项需要通过后天努力才能学会的技能。因此，在语言的学习过程中，孩子们从其他孩子那儿所学到的东西，与他们在家中学到的是同等重要或更重要的。哈里斯认为从更广泛的角度来看，情况也是如此，是孩子们的同龄人帮助塑造了孩子的个性与人格，同龄人圈子才是重要的环境因素。

不难理解，这样的观点引起了公众的争议，他们对这个观点的合理性进行了讨论，不论是对它的适用范围，还是对它的适用程度。但毫无疑问，这个问题与青少年吸烟问题有很大相关性。吸烟者子女吸烟的可能性是不吸烟者子女的两倍多，这是广为人知的事实。但是，按照哈里斯的逻辑，这并不意味着，父母如果在孩子面前吸烟，就成了孩子模仿的榜样。这只能说明，吸烟者的子女从他们父母那儿遗传了容易对尼古丁上瘾的基因。实际上，对被领养孩子的研究表明，养父母吸烟，其孩子成为吸烟者的可能性，并不比那些养父母不吸烟的孩子成为吸烟者的可能性大，换句话说，抚养环境的差异（如养父母是否吸烟、是否在家吸烟等）对孩子成长的影响几乎为零。心理学家戴维·罗在1994年出版的《家庭影响的局限》（*The Limits of Family Influence*）一书中，对上述问题的研究进行了归纳总结。他写道：“家

长扮演了一个被动的角色，他们将具有吸烟倾向的基因传给后代，但不能在社会方面影响后代。”[16]

以罗和哈里斯的观点来看，青少年完全是在同龄人中染上吸烟习惯的，他不是在模仿成人的举动，这也是成年吸烟者减少的同时，青少年吸烟者反而增多的原因。青少年吸烟是因为他们正处在青春期，要分享情感经历，他们需要表达性的语言和青春期的特有仪式，而这一切与密克罗尼西亚群岛上的青少年自杀仪式一样，被局外人认为是无法理解的和不理智的。在这样的氛围里，我们怎么能指望成年人的干预发挥作用呢?

“告诫孩子吸烟有害健康? 这只会让你皱纹增多！会使你变得无能！会让你气死！总之，这点根本行不通。”哈里斯做出了这样的结论，“这是成年人的宣传，这些都是成年人的观点。正是因为成年人不赞成吸烟，正是因为吸烟具有危害性，而且听上去不是什么光彩的事，青少年才要吸烟。”

找到吸烟流行潮的薄弱点

如果说阻挠推销员的企图，即介入青少年的内心世界，并不是制止吸烟的一项特别有效的途径，那么从附着性入手会怎样呢? 此时我们寻找的引爆点完全不同。我在上文提到过，我们认为有些人在第一次吸烟后就不再吸烟而有些人终身有烟瘾的原因之一是，人们对尼古丁的内在承受能力差别很大。最好的方法是，我们让烟瘾大的人服一片药，这种药能使他们对尼古丁的承受力下降，比如降到奇普斯的水平，那么我们就能减少吸烟的附着力了。不幸的是我们还没有发明出这样的药片，却已经发现了尼古丁贴片[17]，它能缓慢匀速地释放尼古丁，这样吸烟者不必非得承受吸烟的危害就能满足自己的烟瘾。这一抗瘾方法已帮助了上百万个烟民，但很明显，这种尼古丁贴片并不

尽如人意。烟瘾大的人觉得最过瘾的方式莫过于一种被称为“撞击”（hit）的方式，即大剂量快速释放尼古丁，使感官受到极大刺激的方式。海洛因上瘾者并不以静脉注射的方式缓慢摄入海洛因，他们通常一天注射两到四次，每次都是大剂量注射。吸烟者的情况也是这样，只不过他们的症状比较轻。他们从一支烟中得到一次刺激，然后间断一下，再寻找下一次刺激。而尼古丁贴片是在一天中缓慢匀速地释放毒素，这种摄入尼古丁的方式一点儿也不刺激。看起来，尼古丁贴片在抗烟斗争中所起的作用，与“速瘦”[18]减肥奶昔对减肥所起的作用一样，都称不上引爆点。难道就没有更好的办法吗?

我认为还有两种方法可行。第一种方法源于吸烟与情绪抑郁之间的关系，这一关系是在最近才被发现的。1986年，一项对明尼苏达州心理门诊病人的调查表明，他们中有一半的人吸烟，这个数字远远高于全美平均水平。两年后，哥伦比亚大学心理学家亚历山大·格拉斯曼在他的一项与此完全无关的研究中发现，在他所研究过的烟瘾比较大的人当中，60%有重度抑郁症病史。随后，他对3200名随机选出的成年人进行了专门调查，调查结果被刊登在1990年的《美国医学会杂志》[19]上。研究表明，那些曾在某段时间内被诊断患有严重精神失常的人中，有74%吸过烟，14%已戒烟，而在那些从未患精神疾病的人当中，有53%吸过烟，31%已戒烟。随着精神问题的加重，它与吸烟的联系越来越紧密。约有80%的酒鬼吸烟，接近90%的精神分裂症患者吸烟。[20]

在一项调查中，几位英国精神病学家把一组12岁至15岁的精神和行为上有障碍的孩子，与另一组身心健康的同龄孩子在吸烟行为方面进行了对比，结果令人震惊。不正常的孩子中有一半人每周至少吸21支烟，尽管他们年纪还小，而正常孩子的这一比例只有10%，二者形成鲜明对比。也就是说，随着总吸烟率的下降，吸烟习惯越来越集中在那些有身心障碍的社会边缘成员身上。

许多理论解释了吸烟与精神障碍联系密切的原因。第一种理论认为，使人易被吸烟感染的因素，例如自卑、不健康和不幸的家庭生活，也会引起抑郁症。而更令人信服的是，初步证据表明，这两个问题也许具有相同的基因根源。例如，抑郁被认为是因为——或至少部分是因为某些重要的大脑化学物质的分泌出了问题，尤其是复合胺、多巴胺和去甲肾上腺素这些神经递质的分泌出了故障。这些化学物质能起调节情绪的作用，而且影响着人们的自信、优越感和愉快感的产生。郁乐复和百忧解这类药物之所以有疗效，是因为它们能刺激大脑分泌更多的复合胺，以此来弥补抑郁症患者体内缺少的复合胺。尼古丁似乎对其他两种主要的神经递质——多巴胺和去甲肾上腺素的不足发挥了同样的补偿作用。简而言之，这些郁郁寡欢的烟民实际上是把烟草当作一种廉价替代物，用来缓解他们的抑郁情绪，并促进大脑分泌能使他们的行为正常的化学物质。其疗效如此显著，以至于有精神病史的烟民一旦戒烟，就会面临抑郁症复发的极大风险。[21]这形成了一种报复性附着力：一方面，吸烟者因对尼古丁有依赖性而难以戒烟；另一方面，他们如果离开了尼古丁，就有患上神经衰弱的风险。

这是个严峻的事实，但它也说明烟草具有其致命的脆弱之处，如果你能把吸烟者的抑郁症治好，你就能很容易地改掉他们的吸烟习惯。显然，这是问题的症结所在。20世纪80年代中期，一家公司（即后来的葛兰素威康公司的前身）的研究人员对一种新型抗抑郁镇静剂进行了试验，试验范围遍及全美，这种新药叫“布普品”[22]。令研究人员惊讶的是，他们开始从试验范围内听到如下有关吸烟情况的汇报。“我开始听到病人说‘我不再想吸烟了’‘我比以前抽得少了’‘烟抽起来不再像以前那么有味了’这一类的话。”制药公司的心理分部负责人安德鲁·约翰斯顿说道，“大家可以想象，处在我这个职位上的人会听到各种各样的反馈，所以一开始我并没太在意这些反馈。但我却不断地听到这类反馈，这使我感到实在不同寻常。”此事发生在1986年，当时人们对抑郁症与吸烟之间的联系还知之甚少，因此，制药公司起初

也感到困惑。但他们迅速发现，布普品起着尼古丁替代品的作用。约翰斯顿解释说："尼古丁促进释放的多巴胺会进入大脑皮层，这里是大脑的快乐中枢。人们认为这里负责产生人的快乐感和幸福感。这正是吸烟给人带来快感的地方，也是戒烟困难的原因之一。尼古丁还增加了去甲肾上腺素的分泌，因此，一旦你戒烟，去甲肾上腺素的供应就会不足，你就会感到焦虑、烦躁。"布普品具有双重功效，一方面它增加了多巴胺的量，因此，吸烟者便不再想吸烟；另一方面，它代替了一部分去甲肾上腺素，因此，吸烟者不会有焦虑之类的症状出现。

葛兰素威康在重度吸烟者（每天吸烟超过15支）身上试验了一种药物，结果发现药效显著。如今该药名叫"载班"（Zyban），在市面上有售。研究表明，在上过戒烟课程和服用过镇静剂的人当中，有23%的烟民在4周后戒了烟；在上过戒烟课程和使用过尼古丁贴片的人当中，有36%的人在4周后戒了烟；在服用过载班的烟民中，有49%的人在4周后戒了烟；在服用过载班和使用过尼古丁贴片的重度吸烟者中，有58%的人在4周后戒了烟。[23]有趣的是，郁乐复和百忧解这两种复合胺类药物似乎无助于戒烟。也就是说，服用这两种药物并不能使人振奋情绪，要像尼古丁一样起振奋情绪的作用，只有载班能做到。这并不是说该药就完美无缺，在所有戒烟方法中，它对烟瘾最大者来说疗效最小。但这种药的初步成功已证明，我们有可能找到解决吸烟问题的附着力引爆点，即在逐步征服抑郁症的过程中，我们能找到烟瘾形成的薄弱点。

我们回头重新审视一下青少年开始吸烟的情形，就会发现附着力问题中另一个潜在的引爆点。青少年在最初吸烟时都是奇普斯，他们只是偶尔吸烟，他们中的许多人很快便停止吸烟，并且从此不再吸烟。一些人在之后的许多年里，仍然是奇普斯式地间或吸烟，并未上瘾。约有1/3的人最后成为频繁吸烟者。而耐人寻味的是，在这段时间内，青少年从偶尔吸烟发展到频繁吸烟大概花了3年，差不多是在他们15岁到18岁，而且在接下来的5年到7年内，他们的烟瘾逐步加大。"当

一名高中生频繁吸烟时，他不会一天抽一包烟。”来自旧金山市的加州大学烟瘾研究专家尼尔·贝诺维茨说，“等他们到了20几岁的时候，他们的烟瘾就会达到每天抽一包烟的程度。”

因此，吸烟者对尼古丁的依赖并不是一朝一夕就能形成的。大多数人对烟上瘾都需要时间，青少年15岁开始吸烟并不意味着他们就一定会上瘾。我们还有大约3年来阻止他们。更有趣的一点是，该事实表明，吸烟者对尼古丁上瘾不是一个线性发展过程。也就是说，没有一个确切的数字来界定其上瘾与否。所以我们不能说，如果你每天要抽1支烟，这就说明你有点儿上瘾；如果你一天要抽2支烟，这就说明你的烟瘾又大了一点儿；如果你一天要抽10支烟，这就说明你的烟瘾是一天抽1支烟时的10倍。相反，这是在暗示我们，上瘾也有其引爆点。这个引爆点就像一个门槛，如果你的吸烟量低于特定数字，那就说明你根本没上瘾，而只要超过了那个神奇的数字，你就会突然间上瘾。这使我们对奇普斯的含义有了更加完整的理解，他们是从未越过烟瘾门槛的吸烟者；另一方面，那些老烟民是在某一刻越过这道门槛的人。

什么是烟瘾门槛呢？当然，谁也不会相信大家的门槛都一样高。但贝诺维茨和杰克·亨宁菲尔德——他们很可能是世界上最权威的尼古丁专家——已做出一些科学的推测。他们指出，奇普斯能一天吸5支烟而不上瘾（5支烟中的尼古丁含量约等于4毫克到6毫克），这意味着一天5支烟很可能是接近烟瘾门槛的数量。因此，亨宁菲尔德与贝诺维茨建议，烟草公司应把香烟中尼古丁的含量降到即使是烟瘾最大者（如一天要吸30支烟的人）在24小时内的摄入量都不超过5毫克的水平。他们在著名期刊《新英格兰医学期刊》（*New England Journal of Medicine*）中论述道：“尼古丁的含量应控制在能阻止或限制大多数青年人上瘾的范围内，同时能保证香烟的味道和它刺激感官的作用。”[24]换句话说，虽然青少年会继续因为各种理由而尝试吸烟，比如，因为吸烟具有传染性，因为前卫的青少年都在吸烟，因为他们想要和前卫的人一样，但由于尼古丁的含量已降到了烟瘾门槛之下，所

以吸烟不再会使人上瘾。与其说吸烟像流感，倒不如说它更像普通感冒：来得容易，去得也容易。

重要的是，我们必须对这两个附着力因素有个正确的认识。反吸烟运动目前致力于提高香烟价格，减少香烟广告，在广播和电视上宣传公共健康，减少未成年人获得香烟的途径，对学生灌输烟草有害的概念等方面的工作，但在此期间，这场看上去规模浩大、雄心勃勃的综合运动却宣告无效，因为青少年吸烟的人数仍在急剧增加。尽管我们努力不懈地致力于改变大众对烟草的态度，但我们并未触及最需要改变观念的群体。我们一直致力于消除吸烟推销员的影响力，但这些推销员的影响却显得越来越坚不可摧。简而言之，我们竟相信自己应该一口气解决整个问题，而事实上我们根本就做不到。我们只需要找到具有附着力的引爆点，而且这些引爆点应该是抑郁症和尼古丁门槛的连接点。

附着力策略的第二个启示是，它能给青少年提供一种更加合理的尝试途径。反毒品斗争中绝对论者的观点是：尝试等同于上瘾。我们绝对不能让孩子们与海洛因、大麻或可卡因有任何接触，因为我们认为这些东西的诱惑力非常大，以至于少量接触也会使人上瘾。但你了解过尝试非法毒品的统计数据吗？在1996年的家庭毒品滥用情况调查中，有1.1%的被调查者承认他们至少服用过一次海洛因。但这1.1%的人中只有18%在之前的一年中服用过，只有9%在之前的一个月中服用了海洛因。这并不是某种易上瘾毒品的特例，有关服用可卡因的数字更加惊人。在那些服用过可卡因的人中，不到1%（有0.9%）的人是频繁服用者。[25]这些数据告诉我们，尝试与上瘾是两件完全不相关的事情，而且一种毒品有传染性并不意味着它就自动具备附着力。实际上，至少尝试服用过一次可卡因的人数告诉我们，青少年几乎都有尝试危险事物的迫切愿望。这正是青少年的行为特征，也是他们了解世界的方式。而且在大部分情况（在可卡因例子中是99.1%的情况）下，尝试并没有导致不良后果的产生。因此，我们不必强烈反对此类

尝试，我们必须接受这些尝试，甚至欢迎这种尝试。青少年总是被诸如女学生玛吉、比利和帕姆这类人吸引，而且他们只有变得叛逆、好斗和不负责任才能体验青春期的幻想，因为这是体验生命的好方法，因此，他们必然会被这些人吸引。可见，我们应该做的不是阻止尝试，而是确保尝试不会产生严重后果。

我认为，本章开头引用的唐纳德·鲁宾斯坦说过的那段话值得我们重温一遍，这段话是他在描绘自杀怎样深深扎根于密克罗尼西亚青少年文化时所说的：

一些曾尝试自杀的男孩说，他们第一次看到或听说自杀事件是在他们8岁至10岁的时候，而他们尝试自杀的想法往往来自模仿或试验性的闹剧。例如，一名11岁的男孩曾把自己吊在屋里，他在被人发现时已失去知觉，舌头都伸了出来。事后，他解释说自己只是想“试”一下上吊。他说他并不想死，尽管他知道他在拿自己的生命冒险。

令人悲哀的不是这些小男孩的尝试行为，因为尝试正是小男孩们喜欢做的事情，悲哀之处在于他们选择的是他们不可以尝试的事情。遗憾的是，绝对不会有一种安全的自杀方式可以拯救密克罗尼西亚群岛上的青少年。然而，有可能存在一种更加安全的吸烟方式，通过对上瘾过程中那些引爆点的关注，我们有可能使吸烟变成一种更加安全、更加不易上瘾的行为。

---

[1]人类学家唐纳德·鲁宾斯坦在几篇论文中都详尽地讲述了西玛的故事，其中包括Donald H. Rubinstein，“Love and Suffering: Adolescent Socialization and Suicide in Micronesia,” Contemporary Pacific (Spring 1995), vol. 7, no. 1,pp. 21—53，以及Donald H. Rubinstein, “Epidemic Suicide Among Micronesian Adolescents,” Social Science and Medicine (1983), vol. 17, p. 664。

[2]W. Kip Viscusi, Smoking: Making the Risky Decision (New York: Oxford University Press, 1992), pp. 61—78.

[3]这些关于青少年吸烟率上升的统计数据有多个来源，并且根据“新吸烟者”的标准而有所不同。例如，根据1998年10月美国疾控中心发布的一项研究，每天吸烟的美国年轻人（18

岁以下）的人数从1988年的70.8万增加到1996年的120万，增长了73%。成为吸烟者的青少年的比例也有所增加。1996年，每1000名原本不吸烟的青少年中有77名染上烟瘾。1988年，这一比例是5.1%。有记录的最高吸烟率是1977年的6.7%，而最低吸烟率是1983年的4.4%。（“New teen smokers up 73 percent”，Associated Press，October 9,1998.）（年龄稍大的）大学生的吸烟率也在增加。一项发表于1998年11月18日的《美国医学会杂志》、由哈佛大学公共卫生学院进行的研究，对过去30天内至少抽过一支烟的大学生所占的百分比进行了统计。1993年，这一数字为22.3%；到了1997年，该数字已增加到28.5%。

[4]在名人自杀的新闻报道之后，戴维·菲利普斯写了其第一篇关于自杀率的论文：D. P. Phillips, “The Influence of Suggestion on Suicide: Substantive and Theoretical Implications of the Werther Effect,” American Sociological Review (1974),vol. 39, pp. 340—354。该论文的摘要及有关玛丽莲·梦露的统计资料可以在他关于交通事故的论文的开头找到，参见 David P. Phillips, “Suicide, Motor Vehicle Fatalities, and the Mass Media: Evidence toward a Theory of Suggestion,” American Journal of Sociology (1979), vol. 84, no. 5, pp. 1150—1174。

[5]V. R. Ashton and S. Donnan, “Suicide by burning as an epidemic phenomenon: An analysis of 82 deaths and inquests in England and Wales in 1978—1979, Psychological Medicine (1981), vol. 11, pp. 735—739.

[6]Norman Kreitman, Peter Smith, and Eng-Seong Tan, “Attempted Suicide as Language: An Empirical Study,” British Journal of Psychiatry (1970), vol. 116,pp. 465—473.

[7]互惠生（au pair），为学习语言而寄宿在某一家庭并帮助照看孩子的年轻外国人。——编者注

[8]感恩而死乐队（Grateful Dead），美国知名迷幻摇滚乐队。——译者注

[9]H. J. Eysenck, Smoking, Health and Personality (New York: Basic Books,1965), p. 80. 戴维·克罗在其专著《为什么吸烟》第107页也谈到了这一点。

[10]有关吸烟和性行为的统计数据来自H. J. Eysenck, Smoking, Personality and Stress (New York: Springer-Verlag, 1991), p. 27。

[11]David Krogh, Smoking: The Artificial Passion. (New York: W. H. Freeman,1991).

[12]鲁尼恩式（Runyonesque），意指美国记者及短篇小说家达蒙·鲁尼恩（Damon Runyon）笔下塑造的人物形象特征，这些人物包括底层人民、体育明星及生活在大都市的人，他们惯用轻快活泼的俚语。——编者注

[13]Ovide Pomerleau, Cynthia Pomerleau, Rebecca Namenek, “Early Experiences with Tobacco among Women Smokers, Ex-smokers, and Neversmokers,” Addiction (1998), vol. 93, no. 4, pp. 595—601.

[14]Saul Shiffman, Jean A. Paty, Jon D. Kassel, Maryann Gnys, and Monica Zettler-Segal, “Smoking Behavior and Smoking History of Tobacco Chippers,” Experimental and Clinical Psychopharmacology (1994), vol. 2, no. 2, p. 139.

[15]Judith Rich Harris, The Nurture Assumption.

[16]David C. Rowe, The Limits of Family Influence (New York: Guilford Press, 1994). 戴维·罗对双胞胎和收养工程的研究做了很好的总结。

[17]尼古丁贴片（nicotine patch），又称戒烟贴。——译者注

[18]速瘦（Slim Fast），以减肥替食奶昔而闻名的减肥品生产公司，被联合利华收购。——译者注

[19]《美国医学会杂志》（Journal of the American Medical Association），由美国医学会主办的综合性临床医学杂志。——译者注

[20]Alexander H. Glassman, F. Stetner, B. T. Walsh et al., “Heavy smokers,smoking cessation, and clonidine: results of a double-blind, randomized trial,”Journal of the American Medical Association (1988), vol. 259, pp. 2863—2866.

[21]Alexander H. Glassman, John E. Helzer, Lirio Covey et al., “Smoking,Smoking Cessation, and Major Depression,” Journal of the American Medical Association (1990), vol. 264, pp. 1546—1549.

[22]布普品（bupropion），又称丁胺苯丙酮，一种氨基酮，为多巴胺再摄取阻滞剂，是一种抗抑郁症药。——译者注

[23]Wendy Fidler, Lynn Michell, Gillian Raab, Anne Charlton, “Smoking: A Special Need?” British Journal of Addiction (1992), vol. 87, pp. 1583—1591.

[24]尼尔·贝诺维茨和杰克·亨宁菲尔德的策略在以下两篇论文中都有描述：Neal L. Benowitz and Jack Henningfield, “Establishing a nicotine threshold for addiction,” New England Journal of Medicine (1994), vol. 331, pp. 123—125，以及Jack Henningfield, Neal Benowitz, and John Slade, “Report to the American Medical Association: Reducing Illness and Death Caused by Cigarettes by Reducing Their Nicotine Content” (1997)。

[25]有关吸毒和成瘾的可用统计数据的总结可参见Dirk Chase Eldredge,Ending the War on Drugs (Bridgehampton, New York: Bridge Works Publishing, 1998),pp. 1—17，以及Rubinstein, “Epidemic Suicide Among Micronesian Adolescents,”p. 664。

8 结论：小动作能够引发大流行

要发起流行潮，就得把资源集中在引爆点上，换个视角看待这个似乎雷打不动、无法改变的世界。只要找对了一个点，轻轻一触，这个世界必然能够动起来。

不久前，一位名叫乔治娅·萨德勒的护士在圣迭戈市的黑人社区开展了一项运动，目的在于增进人们对糖尿病和乳腺癌的了解，提高人们的预防意识。她想在基层群众中开展这项运动以降低发病率，于是就在该市周边的黑人教堂里召开各种研讨会，然而结果并不尽如人意。“教堂里也许会有大约200个人，但我们只能留住大约20个人参加研讨会。而且这些留下的人本身已对这些疾病有所了解，他们只不过想了解更多。这真是太令人失望了。”萨德勒无法把自己的信息传播到那个小圈子之外。

她认识到自己需要一个新的环境。她说：“我觉得人们在接受此项服务后往往会感觉又累又饿。因为我们的生活都很忙碌，大家都想回家。”她需要找一个让妇女感到放松、乐于接受新观念的地方，在那里，有机会的话，她们有时间去了解一些新鲜事物。她也需要一个新的信使——一个有点儿像联络员，有点儿像推销员，又有点儿像内行的人。她需要一种新的、更具附着力的信息传递方式，而且她需要的这种信息传递方式，应该既能促使人们的思想发生变化，又能保证其成本控制在一定范围内，不超过她从各种基金会拼凑来的少量资金。她的解决方法是什么呢？答案是：将开展活动的场地从黑人教堂转移到美容院。

萨德勒说："这是一群无处可逃的听众。为了让发型设计师给自己梳发辫，她们可能会在美容院里等上2个小时至8个小时。"发型师与顾客之间有一种特殊的关系，一旦你找到一位能够很好地打理你的头发的发型师，你会愿意驱车100英里去找她。发型师是你的朋友，她愿意倾听你讲述自己的故事，例如你的高中毕业典礼、你的婚礼，以及你的第一个小宝宝的情况。那是一种长期关系，在美容院里你不仅美化了自己的头发，也放松了自己的心情。发型师这一职业还有一个特点，就是她们能吸引那些善于与人交流、广交朋友的人。萨德勒说："她们非常健谈，喜欢与人交流。她们的直觉很管用，因为她们总是注意观察对方，留意对方的反应。"

她从该市找来许多发型师，让她们参加一系列的培训班，还找来一位擅长讲民间故事的艺人，帮助她教这些发型师如何用令人信服的语气讲述她们对乳腺癌的了解。萨德勒说："我们想依靠传统的交流方式，因为美容院不是课堂。我们希望把这些知识变成女性喜欢分享并乐意传播出去的信息，而用讲故事的方式来传播知识，就能把事情变得非常简单了。"萨德勒将同乳腺癌有关的新闻、小报上的打趣专栏，以及沙龙中的话题不停地灌输给美容院的发型师，这样一来，每次当顾客惠顾时，发型师们总能找到跟乳腺癌相关的新话题与她们交谈。她把材料用大字印刷体打印出来，并贴在厚厚的纸板上，这样一来，在繁忙、嘈杂、混乱的美容院里，顾客也能对这些材料一目了然，且材料不易受损。她设立了一套评价方案，以便确定哪种方法最有效，并评估自己在改变人们的观念和使妇女接受乳房X光透视及糖尿病检查方面取得了多大成功。她发现自己设计的方案十分有效。可见，做一点微小的改动，就有可能取得很大的收获。

在《引爆点》整本书里，我们看到了许多这类故事，从纽约打击犯罪之战到莱斯特·旺德曼的哥伦比亚唱片公司的探宝小金盒，其共同之处在于他们都能从小事做起。萨德勒并没有去国家癌症研究所或加州卫生局申请数百万美元来推动一项复杂的、用以唤醒公众意识的多

媒体运动。她并没有来到圣迭戈市的各个街道挨家挨户地提供咨询服务，或免费为妇女进行乳房X光检查。她没有利用广播或电视进行信息轰炸，呼吁女性防癌及做定期检查。相反，她非常聪明地使用了那些有限的经费。她改变了传播信息的环境，更换了信使，甚至修改了信息本身。她做到了集中有限的力量，全力以赴。

这是《引爆点》一书总结的第一条经验。要想发起流行潮，就必须做到把有限的资源集中用到关键的方面。个别人物法则认为，联络员、内行和推销员应该充当口头信息传播浪潮的发起者，也就是说，如果你对发起口头信息传播浪潮感兴趣，那么你的有限资源应当集中用到这三类人身上，其他人都无关紧要。告诉威廉·戴维斯英国人要来了，对于新英格兰殖民区的居民来说毫无意义。但是，如果告诉保罗·里维尔，这就有了事关成败的重大意义。《蓝狗线索》的主创人员制作出了一档高明而且深受儿童喜爱的电视系列节目，每集持续30分钟。但是他们当时认识到，孩子们如果只收看一次节目，根本就不可能把需要学会和记住的东西都学会并记住。于是他们采用了一种在电视行业前人从未用过的方法——将同一集节目连续放5遍。萨德勒并没有试图一次就把自己的信息传递给圣迭戈市的所有妇女，她把自己有限的资源集中用于一个关键的地方——美容院。

假如用挑剔的眼光来看待这些高度集中、目标明确的处理方式，你也许会把它们视为治标不治本的取巧之计。但是取巧之计这个词语并不包含轻视的意思，取巧之计是一种花费不多、方便、灵活但可以解决一堆问题的方法。取巧之计曾使数百万人能够继续工作、打网球、做饭或散步，如果不采用该方法，这些人就不得不停止做这些事情。取巧之计可以让人们投入最少的时间和成本，付出最小的努力来解决问题，因此它实际上是解决问题的最好方法。当然，大家会本能地轻视这种解决方案，因为我们总是觉得，解决问题的真正方案应该是综合性的，我们的努力应该是坚持不懈和不偏不倚的，只有这样才能体现人的美德，只有办事稳妥才能获得成功。可问题在于，不加选

择地付出努力并非总是可行的，有时我们也需要走捷径，以达到事半功倍的效果，这正是《引爆点》一书的最终目的所在。

引爆点理论要求我们重新审视自己看待世界的方式。在本书中，我用了大量笔墨讨论人们如何接触新信息，以及人们相互之间产生联系的特有方式。我们很难预测那些戏剧性的、指数性的突变。我们无法想象一张折叠了50多次的纸，其高度竟相当于地球到太阳的距离。我们所认知的范畴、真正喜爱的人的数量、真正了解的朋友的数量毕竟是有限的。对于以抽象方式被表达出来的问题，我们束手无策，但如果它被重新表述成形象的社会问题，那么我们解决起来将毫无困难。这一切表明了人类思维方式的独特之处，驳斥了那种认为我们做事、交流和处理信息的方式直接而又透明的观点。事实并非如此，我们总是在杂乱与黑暗中行事。《芝麻街》和《蓝狗线索》之所以成功，在很大程度上是因为它们的创作者不走寻常路。谁能预先知道大鸟必须与成年人出现在同一场景中呢？谁能预料到工厂里工人的数量从100人增至150人不会有问题，而从150人增加到200人却会出现重大问题呢？在我设计的电话簿姓氏测试中，我想谁也不会预料到最高分能超过100分，而最低分却低于10分。我们相信不同的人会有差别，但我们不会想到差别竟如此之大。

世界并非如我们所愿，是我们直觉中的世界，这是《引爆点》一书得出的第二条经验。那些成功地发起社会流行潮的人，并非只做一些自认为正确的事情，他们会有意检验自己的直觉。如果没有那些干扰因素的证据在提醒他们，那么他们的幻想和直觉就都是错误的，《芝麻街》也许只是电视史上早已被人遗忘的脚注而已。莱斯特·旺德曼的金盒子起初听起来像是一个愚蠢的主意，而他用事实证明了金盒子比传统广告的效果更胜一筹。基蒂·吉诺维斯的尖叫没人理会，这听起来似乎只是一宗反映人情冷漠的普通案例，而细致的心理学研究却证明了环境的重大影响力。为了理解社会流行潮的来龙去脉，我们首先必须了解，人与人之间的交流有一套不同寻常且有悖直觉的规则。

成功发起流行潮最重要的因素是，要具备一个基本的信念，即：制造变化是可能的，人们是能够在一些特定力量的驱使下，骤然改变自己的行为或观念的。这也有悖于大家关于自己和人们相互之间关系的最为根深蒂固的观念。大家总觉得自己是自主的、深受内心支配的人，同时觉得自己的性格、行事方式已经被自己的基因和性情永远固定下来了。但是我们如果把那些推销员和联络员的例子结合起来，把保罗·里维尔的骑马夜行、《蓝狗线索》儿童电视节目、150法则、纽约地铁环境的成功治理和基本归因错误结合起来，就会发现它们对人的判定有着不同的结论。事实上，我们深受自己周围的大环境、小环境和周边之人的品格的影响。洗掉纽约地铁站内的所有涂鸦，就能把纽约人变成好公民；让那些神学院的学生快点赶路，则会把他们变成坏公民；密克罗尼西亚群岛上一个魅力超凡的青年的自杀，竟能触发岛上长达10年之久的自杀流行潮；把一个小金盒子放在哥伦比亚唱片公司广告的一个角落里，竟然能使唱片邮购变得一发不可收拾。我们如果仔细审视吸烟、自杀、犯罪这类复杂的行为，就会发现我们是多么容易受到自己所见所闻的影响，对日常生活中的细枝末节是多么敏感。这也解释了社会如此多变而且这些变化如此令人费解的原因，那正是我们的本性是如此多变和令人费解。

但是，如果说在引爆点世界里存在困难和多变性，也可以说在这个世界里同时存在很大希望。仅仅通过控制一个小组的规模，就有可能在很大程度上改善人们对新观念的接受能力；通过对信息传播方式的微小调整，就有可能大幅度地降低其传播难度；仅仅找到和接触那些有着极强社交能力的人，就有可能发起一场社会流行潮。引爆点最终再次证实了我们存在改变一切的能力，和采取明智行为的力量。看看周围的世界吧，它看上去似乎雷打不动、无法改变，但只要你找准位置，轻轻一触，它就有可能倾斜。

后记 真实世界中的引爆点

李翔 译

《引爆点》出版之后不久，我碰巧遇到了一位流行病学家，这位流行病学家把他职业生涯中最好的时光都用在了同艾滋病的对抗上。他很有想法，但是人却显得很失意。你可以想象那种失意——好端端的一个人，却必须去应对艾滋病这样可怕的疾病，而这还是他的日常功课。他读了我这本书之后，我们坐在一家咖啡馆里谈论我的书。他的话让我大吃一惊："我在想，如果我们从来不知道有艾滋病这种疾病的存在，人类的状况会不会好一些？"我想，对于他这句话并不应该从字面意义上来理解，他并非后悔自己通过抗艾药或者艾滋病检测，参与拯救或者延长了无数生命。他的意思是，从根本上讲，艾滋病的流行是一种社会现象（而不是疾病现象）。它的传播是由于信仰的崩溃和社会结构的缺陷，是由于贫穷和不公，是源于社会中个别人的影响。有时候，精确地分析出致病的病毒仅仅是科学家的一种游戏，因为如果把力气用在信仰、社会结构、贫穷、不公和一些个别人物身上，艾滋病的流行就可以更有效地被抑制。他说这话时，我脑子里灵光一闪：这就是我在《引爆点》中试图表达的东西。

很久之前，在英语课上，老师说，一本书就像一个生物体，它能够呼吸，能够生长，每一次新的阅读都会使它更丰富。但是直到我写了《引爆点》，我才真的开始把这句话当回事。我在写这本书的时候，不知道谁会去读它，也不知道如果它真有点儿用处，它的用处会是什么。在写作时想这些事情，感觉就像很专横地塞给读者一本有特定用处的书。但是从它出版的那天起，我就被读者的评论淹没了。通过我的网站（www.gladwell.com），我收到了成千上万封电子邮件。

我被邀请在各种座谈会、读者反馈会、售书见面会上发表演讲，跟互联网企业家、电影制片人等许多人聊天，每一次我都对我的这本书有了新的了解，了解它为什么似乎说到点子上了。

新泽西州的慈善家沙伦·卡马金买了300本《引爆点》，在该州的每个公共图书馆都放了一本。他承诺，所有被我的书激发的灵感都将获得资助。“别再老跟我说你想做什么之类的陈词滥调，用这本书里讲的思维方式去创造一些新的东西。”他对图书馆管理员们说。几个月之内，将近10万美元的“引爆点”特许资金被发放到21家不同的图书馆。在罗塞尔，公共图书馆坐落在城镇边缘的街道上，而且还被隐藏在一片灌木丛后，这家图书馆得到了一笔特许资金，用来在城镇四周挂标志，指引人们走到图书馆；另一家图书馆用它得到的特许资金来帮助老年读者中的联络员学上网，同时暗中打赌他们还能吸引到新的资助者；还有一家图书馆买了一些西班牙语教科书和教学材料，希望以此扭转其所在城镇服务不佳的现象。没有一笔特许资金超过1000美元，图书馆管理员们的主意也并不惊人，但是这些资金却都用在了刀刃上。

在加利福尼亚州的萨克拉门托，加利福尼亚州立大学的教育学教授肯·福特尼科声称，因被《引爆点》激发了灵感，他找到了吸引教师到问题学校任教的方法。“这里有一个有趣的困境，好校长说，除非我有好老师，否则我才不会到问题学校去；而好老师说，除非有个好校长，否则我才不会到问题学校去。很多努力——比如减免贷款，都没有产生任何效果。”福特尼科对我说。福特尼科把自己的精力集中在奥克兰低收入地区的一些学校上。他说，这些学校40%的老师都没有签约，他们只是想在这里凑合待两年。“我问老师们：‘你们为什么愿意到这些学校工作？这个学校所在的地区收入低，单亲家庭多，治安也不好。’是薪水吗？老师们说，也许吧。是因为课程少吗？他们仍然说，也许吧。我开出的都是很有吸引力的条件，但是我并不认为这些条件就好到让人们愿意签下合约到这些学校工作。”这可能很容易让人

得出这样的结论：老师们都是一些缺乏奉献精神的自私的家伙，他们根本不愿意到那些最需要他们的地方去工作。

但是如果改变一下开出的邀请条件会怎样呢？福特尼科想。他明年将在奥克兰实行的新办法是，他将给那些被邀请到问题学校的校长一年时间，用这一年建立一个教师团队，跟他们签署协议，团队中的教师是从好学校集体挖过来的。在战场和运动场上，对于个人来说难以克服的困难和挑战，对于一个紧密协作的集体来说可能就不算什么。人并没有变，只是呈现在他们眼前的挑战方式变了。福特尼科认为，这条定理对于课堂同样适用，如果老师们感觉自己的同事都是一些经验丰富的好老师，那么他们会愿意签一份很苛刻的合约。这是他从《引爆点》中得到的启示，我从没想到《引爆点》会在一个叫奥克兰的城市得到应用。

一个驱使我写《引爆点》的动力是口头信息传播之谜，所有人都认为这很重要，但是没有人说得清楚这个现象。在去年，关于这个主题，读者跟我谈得最多，我也想得最多。现在对我来说很明显，我们将进入一个口头传播的年代，尽管我在写《引爆点》时并不这样认为。新经济时代所有的强词夺理、巫术般的诡辩和通往信息的不计其数的道路，终将使我们越来越依赖原始的各种社会关系。在生活中，我们应对复杂的现代社会的方法就是依赖于联络员、内行和推销员。这是我们复杂多变的社会的一种功能。面对这纷繁多变的社会，我很乐于谈论以下三点：隔绝，尤其是青少年的与世隔绝；信息交流免疫力的上升；现代经济中内行的重要作用。

理解与世隔绝的一代

2001年3月5日早上9点20分，15岁的安迪·威廉森在学校浴室中，用一支点二二口径的长筒连发左轮枪向外开枪。这所高中位于加利福

尼亚州桑地市。6分钟内，他开了30枪，先是在浴室内开枪，接着遭殃的是紧挨浴室的院子，两名学生中枪身亡，另外有13人受伤。他是个身材矮小的新生，刚刚来到城镇，戴着一条银质的项链，上面刻有“MOUSE”的字样。后来，就像这类案子后通常会发生的那样，他的朋友和老师说，他们简直不能相信，这样一个安静温柔的人竟能做出如此暴力的行为。

我在《引爆点》中写到了青少年流行潮。我用了一个例子——在密克罗尼西亚群岛风行多年的青少年自杀流行潮。关于青少年的无理智倾向和具有传染性的仪式化的自我毁灭倾向，我再找不到一个更为戏剧化的样本了。密克罗尼西亚群岛自杀流行潮起源于一起闹得沸沸扬扬的自杀事件——卷入三角恋爱的出身高贵且富有魅力的年轻人，以及葬礼的戏剧性场面，随后，其他男孩为着一些琐碎而荒谬的理由，采用了同样的自杀方式。我认为最近西方社会青少年吸烟现象的严重化，是我们面临的同类型的流行潮，但实际上这种类推是不确切的。密克罗尼西亚群岛的年轻人的举动是符合他们独特的文化的，他们并不是在模仿成年人的举动，也不是在再现成人世界让他们难忘的事物。他们仅仅是在遵循当地文化中的独特风俗，而对成人的所作所为视而不见。但是青少年吸烟现象与之相比却有很大不同。恰恰因为这种举动根植于成人世界，这种成人举动在青少年看来才显得很酷。青少年吸烟，部分是对成年人向他们唠叨吸烟的害处的一种回应。第一种流行潮源于与世隔绝，第二种流行潮产生于对世界的模仿回应。我曾认为在西方世界的青少年中不可能出现第一种类型的流行潮。但是我错了，我们现在面临着校园枪击流行潮。

科罗拉多州利特尔顿市的科伦拜恩高中的校园枪击案，发生在1999年4月20日[1]，随后的22个月内，全美发生了19起毫无关联的校园暴力事件——幸运的是，其中有10起没有人员伤亡，每一起都像是对科伦拜恩枪击案的点缀。

1999年12月，俄克拉何马州吉布森堡的七年级学生塞斯·崔科掏出一支9毫米半自动手枪，对着一群同学开了15枪。塞斯·崔科是科伦拜恩枪击案的受惑者，就在他枪击同学之前，他还在接受心理治疗。加利福尼亚州密尔拜尔的一名7岁男孩，因为在学校威胁着要来一场科伦拜恩惨案而被逮捕，警察在他家找到一个小型军火库，在其中发现15支手枪和来复枪。加利福尼亚州库比蒂诺市的约瑟夫·德古兹曼计划在2001年1月袭击他的学校，后来他跟警察说，只有科伦拜恩的枪手才是“唯一真实的东西”。紧接着的一个月，堪萨斯州的3个男孩被捕，警方在他们家中找到了制造炸弹的原料、来复枪和其他一些军火用品，他们的军火库中还有3件黑色军服，这正是科伦拜恩枪击案中枪手的穿着。两天后，在科罗拉多州的柯林斯堡，警方找到了另一处藏有枪和其他军火的秘密地。拥有这个隐蔽军火库的男孩们曾经声称要重演科伦拜恩惨案。

在媒体报道中，这波枪击案和蓄谋枪击案有时候被描述为更大犯罪浪潮的一部分。但这不是事实。从1992年到1993年，全美公立学校共发生了54起暴力袭击死亡事件。而在2000年，这一数字是16。科伦拜恩惨案发生在犯罪浪潮下降之时，而不是上升之时。卷入其中的孩子们身处的社会环境也被人们广泛关注。安迪·威廉斯是一个孤独的孩子，经常被人欺负，父母离异，无人关心，这造就了他的性格。《时代》杂志将他生活的世界描述为“每天听着疯狂的摇滚歌曲如痴如醉，逃学，与雅利安兄弟会在溜冰场里打斗，这些也是家常便饭”，但是让孩子们在不满和孤独中成长可不能说是一项进步。成千上万个像安迪·威廉斯一样在情感上被忽略的孩子，本不会在某个早上拿着枪走进校园然后开枪，但不同之处在于发生了科伦拜恩枪击案。安迪·威廉斯受到了埃里克·哈里斯和迪伦·克莱博尔德[2]的传染，正如第一起戏剧性的三角恋自杀事件感染了整个密克罗尼西亚群岛一样。把这些事件的发生归咎于外部世界的传染——不断扩大的暴力倾向、社会结构的断裂——是不正确的。这是与世隔绝的流行潮：他们遵循自己内部独特

的、谜一般的规则，这种规则只有在青少年自己封闭的世界里才能被理解。

跟这类流行潮最相似的，是在1999年夏席卷比利时几所公立学校的食物中毒事件。起初，比利时博尔内姆城的42个孩子在喝了可口可乐之后，出现了一种奇怪的病状，被送到医院救治。两天后，布鲁日的8名学生也病倒了，紧接着是哈勒尔贝克的13个孩子，3天后在洛克里斯蒂又有42个。病倒的孩子数量呈螺旋式上升，最后，超过100个孩子被送到医院，他们抱怨说自己恶心、头晕、头疼。这种情形迫使可口可乐公司进行了成立113年来最大规模的产品召回行动。经过调查，调查人员找到了一个明显的罪犯。在可口可乐公司位于安特卫普的一个工厂，已受污染的二氧化碳被用来制造那著名的“碳酸苏打糖浆”。但是事情也因此变得诡异了，因为检查发现，致使二氧化碳污染的是混合于其中的硫化物，但是这种硫化物的添加比例在十亿分之五到十亿分之十七之间，而比例只有在这个水平线的1000倍以上才会致病。十亿分之十七，这个比例的硫化物只会产生难闻的臭鸡蛋味，这意味着比利时至多只会流行皱鼻子动作。更令人困惑的是，在劣质可乐致病的5所学校中，有4所学校一半患病的孩子那天根本没有喝可乐。也就是说，比利时所发生的这一切，可能并不是可口可乐中毒。那这是什么？这是一种群体性歇斯底里，这种现象在学生中间并不罕见。

伦敦大学国王学院医学院的精神病学家西蒙·威斯利收集了近10年这样的歇斯底里案例，如今他手上已经有成百上千的案例了。这种现象可以追溯到1787年，当兰开夏的挤奶工被告知他们已因受污染的棉花而中毒时，他们突然集体感觉身体不适。对于威斯利而言，所有这些案例都遵循一定节奏。当有人看到他的邻居身体不适时，他就开始相信自己被一些看不到的坏东西感染了，在过去这些坏东西可能是魔鬼和妖怪，现在人们则倾向于认为是毒素和毒气，接下来，恐惧让他们焦虑不安，而焦虑则让他们恶心、眩晕，他们开始呼吸急促，最后病倒了。其他人听到了同样的说法，他们亲眼看到受害者虚弱下去，

然后他们自己也变得焦虑不安，他们头晕，呼吸急促，最后也病倒了。在他们知道原因之前，房间中的每个人都已呼吸急促，接近崩溃。威斯利强调说，所有这些症状都是真实的。只不过这都是人体对想象中的威胁的反应。他说：“这种事实在太普遍了，甚至可以说是正常的。这并不意味着你精神有毛病或者你疯了。”比利时发生的事情是一种非常典型的污染焦虑症。比利时人对已受污染的动物饲料的惊恐加重了这种污染焦虑症，学生们因可乐散发的臭鸡蛋味受到了过度惊吓，这就像直接取材于歇斯底里教科书。“这种情况大多数都是由一些奇怪但是好闻的气味引起的，”威斯利说，“一些奇怪的东西，比如空气中的奇怪味道。”事实上，学校中暴发的这一切也正是典型的歇斯底里案例。威斯利继续说：“典型的案例通常都涉及学生。有这么一个著名的英国案例：1980年，参加诺丁汉郡爵士音乐节的数百名女学生病倒了。人们将这归咎于当地一个农场喷洒的杀虫剂。在过去300年间，有相关记载的校园歇斯底里案例超过115起。”

将像比利时可口可乐惊魂这样的歇斯底里看得过分严重不对吗?当然不是。它可以被视作更深层的潜在焦虑症的部分表现。进一步说，那些说自己身体不适的孩子可没有在撒谎：他们确实病了。但认识到这点很重要，有时在孩子们中流行的行为并没有确切合理的原因，一个孩子感觉不适仅仅是因为另一个孩子感觉不适。从这个角度来讲，科伦拜恩惨案后发生的一切有着同样的道理。一切之所以发生仅仅是因为这在科伦拜恩高中发生过了，仅仅是源于仪式化行为、戏剧性行为、自我毁灭行为。这些行为在青少年中具有特别的感染力，无论是自杀、戏言、带把枪到学校，还是在喝了一罐无害的可乐后感觉身体虚弱。

我的感觉是，青少年社群在这些年的发展，增加了这种隔绝的潜能。我们给孩子更多的钱，这样他们可以更轻易地建立自己的社群和物质世界。我们给了他们更多的时间让他们彼此相处，而不是和成年人相处。我们让他们使用电子邮箱，给了他们各种电子产品——其中

最重要的是手机，有了手机，他们在一天中的每个时刻都能和同龄人联系，而这些时刻本来可以由成年人的话语来填充。但他们的世界被口头信息传播的逻辑统治着，被青少年之间口口相传的具有传染性的信息统治着。科伦拜恩案彼时掀起了与世隔绝的青少年中最红的流行潮，但它也不会是最后一个。

注意信息交流免疫力的提高

有一点我在《引爆点》中谈得不多，但在书出版后我却被问到很多次，那就是互联网——尤其是电子邮件——对我关于口头信息传播的观念的影响。当然，电子邮件似乎使联络员的角色过时了，或者至少它彻底改变了这个角色。电子邮件使任意一个人能够和不计其数的人保持联系，电子邮件使联系他人或顾客的方式变得越来越廉价而高效，尽管这些人你可能根本不认识。

新经济大师之一凯文·凯利[3]曾经写到的“传真机效应”（fax effect）可以被理解为这个争论的一个表现形式。第一台传真机的研发费用高达数百万美元，其零售价也要2000美元。但是这台传真机其实毫无价值，因为世界上没有另外一台传真机可以同它联系。第二台传真机使第一台传真机有了价值，第三台传真机让前两台更有价值，以此类推。凯利写道：“因为传真机是要接入网络的，因此每一台新传真机都增加了在它之前已经在运行的传真机的价值。”你买了一台传真机，但其实你买的是一个传真网络——这个网络远比传真机自身值钱。

凯利将其称为“传真机效应”，或者“充裕定律”［the law of plentitude：加入网络的个体越多，网络（包括网络中的个体）的价值越高。这有点儿类似于梅特卡夫定律，该定律称：一个网络的价值与其用户数量的平方数成正比］。他认为这是一种非常新锐的观念。在

传统经济中，价值来源于稀缺，传统的财富标准——如钻石和黄金——之所以珍贵，是因为它们非常稀有。但当一种稀缺物变得充裕时，它就不值钱了——就像20世纪八九十年代的石油。但是网络的逻辑正好与之相反，你的软件被拷贝得越多，加入你的网络的人越多，软件和网络就会更加有影响力。这就是为何电子邮件会如此强大：它最终能很容易地创造一个此类个人网络。

但事实真的如此吗？流行病同样创造了一个网络：病毒在群体中从一个人传播到另外一个人身上，感染病毒的人越多，流行病就越有威力，但这也正是流行病经常被彻底中止的原因。当你对流感或者麻疹有了特定应变能力之后，你对它就有了免疫力，当很多人对特定病毒拥有免疫力之后，这场流行潮也就结束了。我认为，当我们谈论社会流行潮时，我们对免疫力问题的关注远远不够。

举例来说，20世纪70年代末期，商人开始意识到电话是发掘潜在顾客最经济高效的方式。从此，针对目标客户家庭的电话推销增加了10倍。听上去这是凯利所谈论的那个定律的极好例子，这个极具经济潜力的交流网络，我们每个人都归属其中。只是在尊重使用者这个特定的基调上，电话使用率的激增使用一点儿也不像充裕定律描述的那样。理论上，每个人都拥有电话的事实让电话网络异常强大，但真相却是，在过去的25年中，电话推销的有效性大概降低了50%。那些价格在25美元到30美元的商品，比如杂志订阅，通过电话来做营销已经不再是种经济划算的方式。归属于一个大网络可能是一件很棒的事情，因为在理论上，网络越大，它就越有力量。但是还有一个现象是，网络在规模上扩大的同时，网络的成员所必须忍受的糟糕事物也增多了。这就是为什么人们不再同电话推销员交谈，我们中的大多数人装了电话答录机和来电显示——这些东西可以让我们不必接自己不想接的电话。我们对电话已经产生了免疫力。

电子邮件有何不同？我还记得，我第一次使用电子邮箱是在20世纪90年代中期。我会满怀期待地冲回家，用我那速率为4800波特的调制解调器拨号上网，我会收到……4条来自我最好的朋友的信息。而我会怎么做呢？我会马上写长长的第一流的回复信息给他们。现在，当然，我也会在每天早上起床之后打开电脑，我会收到64条信息，我曾经的期待已被恐惧代替。我会收到不受欢迎的垃圾邮件，以及我对其毫无兴趣的被转发来的大量故事和笑话，而我毫不关心的人会发来邮件请我做一些我根本不想做的事情。这让我怎么回复？我会写一封非常非常短的邮件，内容很少超过两行字，而且我经常在两三天后才给人答复，还有大量的邮件我根本就不会回复。我猜测，同样的事情会发生在世界各地的电子邮箱使用者身上：我们收到的电子邮件越多，我们的回复就越短，越有选择性，而且越滞后。这些也是免疫力的表现。

使电子邮件如此容易被免疫的正是最初使它对凯文·凯利这类人如此具有吸引力的东西：通过它联系别人，多么便捷而又多么容易！我举一个例子，在最近的一项研究中，心理学家发现，通过电子手段联系的群体和面对面交流的群体在对待不同意见上非常不同。在线交流的持不同意见的人经常持续争吵。“与此同时，面对面交流时，少数派能最大限度地接受积极的意见，也对多数派成员的个人观点和最终的集体决定有最大影响力。”这表明，当面表达不同意见具有更牢固的社会性，换句话说，就是对由集体来讨论自己的意见表达更多的信任。其他类型的交流也是相同的道理。任何人——只要他有我们的电子信箱，都能够毫不费力地发邮件给我们，这意味着他人能够持续、经常地发邮件给我们。但正是这点迅速造就了我们的免疫力，很简单，它让我们更珍惜面对面的交流，而且这种交流是跟我们已经认识和信任的人进行的。

我认为，“传真机效应”所犯的错误正在被商人和交流者一遍遍重复。广告代理商决定在哪家杂志或电视台投放广告所经常依据的是成

本核算：他们购买最便宜又能让尽可能多的观众看到广告的时段。但是他们有没有考虑到免疫性呢？广告商的逻辑结果是，电视上的商业广告前所未有地多。因此，很难相信人们还在像从前那样密切关注这些商业信息，并认认真真看电视上的商业广告、刊登了成百上千条广告的杂志、马路边每隔几百步远就矗立着一块的广告牌。当人们被铺天盖地的信息淹没时，他们就对这些形式的交流产生了免疫力。作为代替手段，他们向生活中自己尊敬的人、仰慕的人和信任的人征询意见，从他们那里获取信息。对于信息交流免疫症的治疗方法是——找到内行、联络员和推销员。

寻找内行

每次当我拿到一块没有拆封的象牙牌沐浴香皂时，我就会把它翻过来看产品介绍并忍不住大笑。在它的产品说明书中有这样一行字："有什么问题吗？想发表评论吗？请致电1—800—395—9960。"谁会对象牙牌香皂有不明白的问题？事实上，谁会有一个非常重要的关于象牙牌香皂的问题，以至于他认为必须马上给这家公司打个电话？当然，问题的答案是，尽管大多数人一辈子都不会去拨这个号码，但是却有少数令人不可思议的有心人随时都可能觉得非常有必要打电话问一个问题。这是一些对香皂充满热情的人，他们是香皂内行、香皂专家。而且，如果你在做香皂生意，可千万要好好接待这些香皂内行，因为他们的朋友可都是从他们这里获得关于香皂的建议的。

我把象牙牌香皂的800电话称为"内行陷阱"，这是找出特定领域内行的一个有效方式。如何设置内行陷阱则是现代市场营销面临的核心问题之一。在20世纪经济发展较好的那段时间，我们用地位来定义影响力。我们被告知，我们头脑中最有影响力的人是那些最能赚钱的人，受教育程度最高的人，以及生活在高档社区的人。这种定义的好处是，这类人很容易就可以找到。事实上，整个市场上的工业品都是

为了迎合长长名单上那些拥有高学历、高收入和居住在高档社区的人对便利的需求而生产的。但是联络员、内行和推销员与之相比稍有出入。他们并不是靠社会地位和获得的成就被区分开来的，而是依靠他们在朋友圈子里的特殊地位才崭露头角的。人们尊敬这些人，并不是出于羡慕，而是出于爱戴。这就是这类人拥有打破隔绝、破除信息交流免疫症的能力的原因，但爱戴是很难被察觉的。究竟如何才能找到这类人呢?

这个问题我在1998年被人问了一遍又一遍，但是它没有直接的答案。我认为，联络员是那种不需要人们去寻找的人。他们把找到你当成自己的事情。但内行不同，我们需要找到他们，而且想找到内行还有些困难。这也就是为什么我认为寻找内行这么重要，甚至需要使用一些计策——内行陷阱。想一下雷克萨斯的经历。就在1990年，雷克萨斯在美国建立自己的豪华车生产线不久后，公司意识到LS400车型的生产线出了两个小问题，因此需要召回产品。用任何标准来衡量，当时公司的情形都是狼狈不堪的。雷克萨斯一开始想要围绕质量、做工和可靠性来建立良好声誉，但是现在，这个品牌进入市场才一年多，就要被迫承认自己的旗舰产品有问题，这未免太难堪。因此，雷克萨斯决定另辟蹊径。在大多数情况下，召回行动是通过在媒体上发布公告和给用户发邮件通知来进行的。雷克萨斯的替代方法是，在公布产品召回消息的当日，分别给每一位用户打电话。用户从经销商处开走检修完的车时，每一辆车都被洗过，而且油箱里加满了油。如果用户住得离最近的经销商超过100英里，经销商会派一个技工登门拜访。有一个例子是，一位技术员从洛杉矶飞到了安奇奥利奇[4]为用户做必要的检修。

有没有必要做到这一步？你可能会争辩说雷克萨斯反应过激了。车的问题是微不足道的，而且需要召回的数目也并不大，因为雷克萨斯进入市场的时间还很短，它还有很多机会去修正已造成的错误。但是，问题的关键并不在于被召回影响的客户的人数，而在于受到影响

的客户是哪种客户。想想看，究竟是什么样的人才愿意冒险去买一个新牌子的豪华车型？正是汽车内行。可能当时也就只有几千个雷克萨斯用户，但他们可都是汽车内行、汽车专家。这类人对待汽车认真严肃，他们热衷于谈论汽车，他们的朋友都向他们征询关于汽车的建议。雷克萨斯意识到自己俘获了一批内行，他们是关注着公司一举一动的观众，他们毫不费力就可以发起一场关于公司客户服务质量的口头信息传播浪潮——随后发生的事情正是如此！本来会成为一场灾难的事情，却让公司拥有了自己延续至今的关于客户服务的声誉。后来，一份汽车出版物称雷克萨斯的举措为“完美的召回”。

这是一个很棒的内行陷阱——在特殊的时间、地点，或在特殊的情况下，正巧聚集一群内行作为观众，然后很好地利用他们的赞誉。这里还有一个例子，它是《引爆点》的一个读者比尔·哈丁根在电子邮件中告诉我的。哈丁根在20世纪70年代初供职于ITT金融服务公司，当时正值后来不那么知名的个人退休金账户（IRA，全称为Individual Retirement Account）市场向整个行业开放的时期，但这个市场后来被ITT垄断了。为什么？因为ITT是第一个找到内行群体的公司，正如哈丁根所写：

在当时看来，你在快60岁时把自己的钱交给一家机构来打理，这似乎是一件奇怪而让人不安的事。对于个人退休金账户来说，这是个有意思的现象。即使到了20世纪70年代中期，税务减免仍然是为有钱人提供的服务，但个人退休金账户是个例外。了解到这一点是我们成功的关键。

要把富人作为目标客户吗？才不呢。社会上并没有很多富人，他们很难被找到，而且从个人退休金账户受益一事对他们的吸引力很小。一个潜在的客户群体出现了，尽管很特别——他们是教师。

在当时（很不幸，现在也是）这个职业群体工作辛苦，但是收入却少得可怜。谈到税务减免和投资，没有人会想到他们。但是个人退

休金账户却可以让教师享受到很多此前唯有富人才能享受到的简单收益，这使他们现在和将来都能受益。

就像伟大的体育作家雷德·史密斯曾经写到的“战士们战斗”。

教师们呢？他们应该有所反应。

他们很快就发现了个人退休金账户带给他们的收益。人类爱好宣扬的天性同样很快表现出来了，有史以来第一次，他们可以同约翰尼的父母谈论他们如何进行个人理财。

这种谈话为我们带来了整个市场。时至今日，它仍然是我所参与的最明智的市场营销策略。

有没有在所有市场中找到内行的方法？我不知道，尽管我确信，会有读者把《引爆点》作为灵感来源，进而自己去发现一种方法的。在一个受控于隔绝现象和免疫现象的世界中，理解口头信息传播这些原理的重要性也是空前的。

---

[1]1999年4月20日，美国科伦拜恩高中有两名学生持枪进入校园，在校内疯狂开枪，杀死12名学生和1名教师后畏罪自杀。这之后的6个月内，美国又发生多起16岁以下少年枪击事件。——译者注

[2]这两人正是科伦拜恩校园枪击案中的两名高中生枪手。——译者注

[3]凯文·凯利（Kevin Kelly），网络文化和新经济的领航者，《连线》杂志的创办人和前主编。——译者注

[4]安奇奥利奇位于阿拉斯加州，此处强调该技术员飞了较远路程。——译者注

致谢

《引爆点》一书源自我在为《纽约客》做自由撰稿人时写的一篇文章。那时《纽约客》的主编是蒂娜·布朗，让我惊喜万分的是，她聘用了我。感谢蒂娜，她和后来接任其位置的戴维·雷姆尼克很慷慨地给了我大量时间，让我得以暂时脱离杂志工作，潜心创作这部作品。还有，特里·马丁给这本书的初稿提供了宝贵的意见，我们俩的家乡都在埃尔迈拉，马丁从十年级生物课开始便一直带给我很多知识性的启发，现在他已进入哈佛大学。另外，我还要特别感谢《教养的迷思》一书的作者朱迪斯·哈里斯，感谢她对此书做出了非凡的贡献，是她改变了我对这个世界的看法。还有，我一直以来最喜欢的作家是乔依丝·格拉德威尔，她正是我的母亲。此外，感谢朱迪丝·舒勒维茨、罗伯特·麦克拉姆、佐薇·罗森菲尔德、雅各布·韦斯伯格及德博拉·尼德尔曼抽空阅读我的手稿并分享他们的看法。感谢迪蒂·戈登（和塞奇）还有萨莉·霍乔在我漫长的创作期间慷慨地借房子给我，让我静心创作，希望有朝一日我能回报这份恩情。对于我的出版商利特尔＆布朗出版社，我很高兴能与一支才华横溢、专注投入、无比出色的专家团队合作，他们分别是凯蒂·朗、贝蒂·鲍尔、瑞安·哈贝奇、萨拉·克赖顿，还有居功至伟的编辑比尔·菲利普斯。比尔把此书翻阅了许多遍，他也许都能背出来了，而每读一次，他的学识与智慧都会为这本书添砖加瓦。谢谢。最后，我还要向两个人致以我最深的谢意。第一位是我的经理人兼好朋友蒂娜·贝尼特，是她设计了这个项目并全程跟进。她保护我，指引我，帮助我，在这一路上不断地启发我。第二位是在《纽约客》担任我的图书编辑的亨利·芬德，他的付出无与伦比，我对他的谢意已无法用言语表达。我再一次衷心感谢所有人。

图书在版编目（CIP）数据

引爆点 / 【加】马尔科姆·格拉德威尔著；钱清，覃爱冬译. --5版. --北京：中信出版社，2020.8
书名原文：The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference
ISBN 978-7-5217-1938-3
I. ①引… II . ①马… ②钱… ③覃… III . ①社会心理学- 通俗读物 IV. ① C912.6-0
中国版本图书馆CIP 数据核字（2020）第096662号

引爆点
著者：［加］马尔科姆·格拉德威尔
译者：钱清 覃爱冬
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
开本：880mm×1230mm 1/32
印张：10.25
字数：227千字
版次：2020年8月第5版
印次：2020年8月第1次印刷
京权图字：01–2009–4340
书号：ISBN 978–7–5217–1938–3
定价：69.00元
版权所有· 侵权必究

[加]
马尔科姆·格拉德威尔
（Malcolm Gladwell）著

苗飞 译

天才并非生而如此，成功不是随机事件
9大启示颠覆你对成功的认知
10000小时定律，如何使人从平凡到超凡

《纽约客》特约撰稿人经典作品中文最新修订版
吴军、樊登、李翔推荐阅读

Outliers
The Story of Success

不一样的成功启示录

异类

中信出版集团

目录

致黛西

所获赞誉

系列推荐序 格拉德威尔的世界

引言 罗塞托之谜

第一部分 机遇

1 马太效应：英超球员的优势累积

2 10000小时定律：生于1955年的乔布斯和比尔·盖茨

3 智商与机遇："特曼人"的谬误

4 社交与家庭：天才兰根的忧伤

5 最佳时代：乔·弗洛姆的律师生涯

第二部分 文化传承

6 文化差异：小镇哈伦

7 权力距离指数：韩国飞机失事率

8 内在优势：亚洲人精神

9 扭转风气：玛丽塔之幸

尾声 故事来自牙买加

致谢

延伸阅读

供讨论的问题和话题

版权页

致黛西

马尔科姆·格拉德威尔还著有

《引爆点》

《眨眼之间》

《逆转》

《大开眼界》

《陌生人效应》

所获赞誉

为了让人们更深刻地认识自身的特性，马尔科姆·格拉德威尔再次运用他的聪明才智来分析一种常见而又神秘的文化现象——“异类”的生活。成千上万的人都想要复制这些杰出的人的成功。格拉德威尔想知道，那些活得独特的人与其他人之间有什么区别？从软件行业的亿万富翁到职业运动员，格拉德威尔都以他的反直观逻辑表明成功人士的出生地点、出生日期以及其受教育的方式才是其获得成功的关键，而非“习惯”……同他的其他著作一样，他的洞察力既能给读者带来慰藉，也可能会令你感到不适。

——艾丽莎·沙贝尔（Elissa Schappell），《名利场》

在非虚构写作的广阔世界中，马尔科姆·格拉德威尔可以说是迄今为止最有才华的之一……《异类》的阅读体验令人备感愉悦，并且会让你在阅读后不断回味其独具特色的理论……格拉德威尔的新书《异类》几乎算是一种宣言式的存在。

——戴维·莱昂哈特（David Leonhardt），《纽约时报书评》

这本书毫无疑问能够鼓舞人心……这是一本关于成功学的极具启发性和实用性的书。

——乔纳·拉斯金（Jonah Raskin），《旧金山纪事报》

这本书对于教育工作者、猎头和父母来说是必读书目之一……《异类》这本书深入剖析了格拉德威尔先生提出的“10000小时定律”。

——乔安妮·麦克尼尔（Joanne McNeil），《华盛顿时报》

这是一本重要的新书……格拉德威尔巧妙地捕捉到了对人类最具影响力的因素——文化模式、社会背景和文化基因……在关于人性的探讨中，格拉德威尔的社会决定论是对“经济人”假设的有益修正。

——戴维·布鲁克斯（David Brooks），《纽约时报》

《异类》是一本引人入胜的书。书中传达了一条重要信息：通过更好地理解使人们成功的因素，我们应该能够培养出更多成功（和快乐）的人。

——《经济学人》

这本读起来令人愉悦的《异类》可能是格拉德威尔迄今为止最好的和最有用的一本书……这里既有精彩的故事，也有人生的经验教训。《异类》将科学性、实用性和娱乐性融为一体。

——格雷戈里·基施林（Gregory Kirschling），《娱乐周刊》

《异类》既拥有独特的散文风格又具备发人深省的内容，堪称个中翘楚。格拉德威尔以某种方式使其文字充满了炫目感，但同时又清晰而直接地表达了他的观点。

——弗兰克·赖斯（Frank Reiss），《亚特兰大宪法报》

这本书迷人又有趣，揭示了成功背后鲜为人知的力量。

——詹姆斯·F.斯威尼（James F.Sweeney），《克利夫兰老实人报》

格拉德威尔在《异类》中的观点十分发人深省。

——《商业周刊》

格拉德威尔的洞察力十足……如果有足够多的人阅读并思考“异类”的含义，也许可以帮助我们转变当前人们对教育和生活的态度。

——托马斯·索厄尔（Tomas Sowell），《华盛顿邮报》

马尔科姆·格拉德威尔具有不可多得的能力：他可以将学术研究转变为现实世界成功者的寓言故事……《异类》具有心理学和社会学意义，文字优雅，引人入胜。

——斯蒂芬·科特金（Stephen Kotkin），《纽约时报》

你将很难抗拒马尔科姆·格拉德威尔……读一本他的书就像坐在他家厨房的桌子旁，看他跑来跑去，从文件柜中拿出各种研究报告，从书架上取下厚厚的传记，从笔记本电脑中调出电子表格，他会冲你喊道：“看这个！”“你能相信这个吗？！”然后他又会变得严肃起来，问道：“你知道这很重要吗？”……总而言之，《异类》是一本关于20世纪的书，提供了成功者如何获得成功的独特视角。

——丽贝卡·斯泰尼茨（Rebecca Steinitz），《波士顿环球报》

发人深省、有趣且令人难以抗拒的辩论性文字……《异类》是格拉德威尔这个灵敏的社会观察者的又一次胜利。

——赫勒·麦卡尔平（Heller McAlpin），《基督教科学箴言报》

格拉德威尔的著作总是那么引人入胜，他会从科学中汲取灵感，其文章充斥着科学研究成果，十分令人着迷。

——玛格丽特·沙利文（Margaret Sullivan），《布法罗新闻》

格拉德威尔将传统观念颠覆了……凭借在社会科学中发现不同寻常之处的洞察力，他在当代作家中脱颖而出……格拉德威尔的《异

类》展现了他的天赋……就像在社会科学研究的大量岩石收藏中发现了非凡的珠宝，并将它们别出心裁地摆放在精致的环境中。

——霍华德·加德纳（Howard Gardner），《华盛顿邮报》

就像在《眨眼之间》和《引爆点》中一样，《异类》中的故事也颇为吸人眼球，其引用的数据令人感到不可思议。

——马克斯·罗斯（Max Ross），《明尼阿波利斯明星论坛报》

没有其他作家能更好地完成这样一本书了。如果我不是阅读了格拉德威尔的书，那我会嫉妒他的才华，而不是他的运气。

——杰里·阿德勒（Jerry Adler），《新闻周刊》

这是一本颇有见地的书……对成就心理学感兴趣的人都应该阅读。

——康妮·格拉泽（Connie Glaser），《亚特兰大商业纪事报》

格拉德威尔先生的论点正中要害……他满怀激情地强调，必须培养可能受自身情况或环境限制的优秀人才。

——戴维·A.谢维兹（David A.Shaywitz），《华尔街日报》

这本书读起来非常令人愉悦，也为读者提供了大量信息……马尔科姆·格拉德威尔让读者陷入沉思——对作者来说，还有比这更好的称赞吗?

——阿尔·哈奇森（Al Hutchison），《坦帕论坛报》

这本书具有极高的可读性和娱乐性……马尔科姆·格拉德威尔是一位成功的实践者，这本书中的内容对于大众读者来说代表着社会科学

的新潮流，其中包含了社会学、经济学、心理学、历史学……格拉德威尔所讲述的成功故事十分令人振奋，书中关于冰球运动员、计算机天才、公司律师，以及企业家的成功之路的叙述格外专业。

——克里斯平·萨特韦尔（Crispin Sartwell），《费城问询者报》

发人深省……格拉德威尔的这本书涉猎广泛，故事性十足，极具可读性……这本书中的各种信息和人物都很有趣。

——《新科学家》杂志

《异类》可能是马尔科姆·格拉德威尔迄今为止最重要的一本书了……格拉德威尔为读者提供了一种看待世界的新方式。

——迈克尔·邦德（Michael Bond），《自然》杂志

格拉德威尔的独特视角让读者以全新的方式思考智力、成功和名声……《异类》是一本充满智慧的、有趣的书，它激发了读者的思想，并扩大了他们的视野。它本身就是一部天才之作。

——约翰·T.斯拉尼亚（John T.Slania），BookPage（美国最佳书籍评论网）

在你阅读本段内容时，《异类》将已出售数十亿册。尽管这本书的成千上万的读者将会是学生和企业高管，格拉德威尔将为他们揭开人类难以理解的行为背后的动因，但《异类》的目标受众也可能是焦虑的父母。

——乔尔·洛弗尔（Joel Lovell），《智族》

在《异类》这本书中，马尔科姆·格拉德威尔再次做到了将原本枯燥无味的主题，以令人愉悦的、几乎算是轻松易读的文字展现出

来……精致的细节照亮了格拉德威尔这部出色的作品。

——斯科特·科夫曼（Scott Coffman），《路易斯维尔信使报》

格拉德威尔知道如何通过编织逸事和访谈来从本应是枯燥的社会学和心理学研究中编织出一条线索，以说明他关于如何最大程度地发挥人类潜力的理论。

——米歇尔·阿彻（Michelle Archer），《今日美国》

我喜欢马尔科姆·格拉德威尔引导我思考的方式……格拉德威尔用他独特的流行社会学和一系列有趣的逸事来证明，与勇气和智慧一样，时机也与成功息息相关。

——苏珊·赖默（Susan Reimer），《巴尔的摩太阳报》

格拉德威尔再次证明了他本质上开创性的精湛手法——这本书阐明了日常现象背后不为人知的模式……格拉德威尔打破了个人成功的神话，探索文化、环境、时机、出生和运气是如何成就成功的，以及那些具有成功的潜力，最终却因历史因素而未能成功的案例。即使我们知道其中很多故事的结局，格拉德威尔仍通过其独特的文章架构恢复了这些故事的悬念和偶然性，使它们引人入胜。

——《商业出版周刊》

《异类》是一本鼓舞人心的书，因其清晰的散文结构和强大的智慧而备受青睐。格拉德威尔在创作方面的时机可谓无可挑剔。他有能力与热忱与读者分享他对时代精神的解读。

——约翰·斯特朗（John Strawn），《波特兰俄勒冈人报》

系列推荐序 格拉德威尔的世界

得到App总编辑

李翔

1

2000年，35岁的马尔科姆·格拉德威尔出版了自己的第一本书《引爆点》。

在此之前，他是一个留着“爆炸头”发型的记者，喜欢在家附近的麦当劳工作。他有一个数学家父亲和一个心理学家母亲，出生在英国，在加拿大长大并读大学，后来到美国工作。他是一个注定要走上写作这条路的人。6岁的时候他就开始阅读，最初的读物是《圣经》。16岁的时候，他写了一篇小说，在这篇虚构的作品里，他采访了上帝。这篇小说为他赢得了一项写作奖。

不过，后来格拉德威尔说，他从来没想过自己要成为一个作家。大学快要毕业的时候，他想去广告公司工作。于是他向多伦多的18家广告公司都投了简历，结果没有一家公司觉得他是从事广告工作的料。他也想过读研究生，但是他没信心自己能考上。他想申请一份奖学金，到海外去游学一年，结果也失败了。

无奈之余，在多伦多大学拿到历史学位之后，格拉德威尔在印第安纳州出版《美国观察者》（*The American Spectator*）的一家小杂志社谋得了一份编辑的工作。他仍然不怎么走运，被杂志社开除了，据他自己说是因为他经常睡过头。在做了几年的自由撰稿人之后，他又

在《华盛顿邮报》找到了一份记者的工作，报道的领域包括商业、科技和医药。1996年，他从《华盛顿邮报》跳槽到了《纽约客》，这份杂志可以给他充分的空间来写那些他感兴趣的话题。

在《纽约客》，按照他的编辑亨利·菲德尔的说法，格拉德威尔发展出了一种新的文体——“格拉德威尔式文体”。这种文体的特征是以观念探索为驱动，在个人经历、社会事件和历史场景中来回转换，使人们开始重新思考早已默认的观念。

举两个例子。在《番茄酱之谜》这篇文章里，格拉德威尔试图解释一个在美国人的生活里很常见但是却没人仔细去探究的问题：为什么人们能够接受不同口味的芥末酱，由此得以让一个更高端的品牌贵普朋（Grey Poupon）崛起，人们也能够接受不同口味的意大利面酱（事实上，格拉德威尔在TED[1]演讲中说，有7种不同的醋、14种不同的芥末酱和71种不同的橄榄油），但是，自从亨氏推出番茄酱，这个产品就再也没有产生过什么变化?

在《天才神话：“聪明人”是否名过其实》这篇文章中，格拉德威尔用心理学原理和案例分析对麦肯锡公司和它的客户们颇为推崇的人才识别系统发起挑战：“麦肯锡需要的是那种能够跳出既有框架思考的人，可是他们从未想过，如果每个人都需要跳出框架思考，那么就应该是这个框架本身需要被调整了。”

在《引爆点》里，格拉德威尔把自己的这种风格发挥到了极致。他从暇步士（Hush Puppies）休闲鞋的意外走红和纽约犯罪率的突然下降开始谈起，然后发展出了自己的一套用来解释事情突然变化的理论。简而言之，这套理论就是用来解释为什么某个事物突然开始流行，或者流行的趋势突然发生变化的。

尽管格拉德威尔总是谦逊地说，他一直认为只有自己的亲戚朋友才会花钱去买一本《引爆点》，但是它在《纽约时报》的畅销书排行

榜上停留了28周，卖出了170万册。格拉德威尔本人也从一名《纽约客》的作者摇身一变，成为无数经理人眼中的“营销上帝”。用他自己的话说，他开始在电脑键盘和麦克风之间摇摆：作为《纽约客》的作者，他每年要为这本杂志撰写5万到6万字的文章，题材任选；作为炙手可热的《引爆点》的作者，他每年要做25场演讲（他的出场费用已经高达每场4万美元）。《时代》杂志把他评选为“全球最具影响力的100人”之一；在咨询公司埃森哲（Accenture）列出的50位管理大师名单中，格拉德威尔名列第27位，排在他后面的包括第37位的杰克·韦尔奇和第45位的理查德·布兰森［维珍（Virgin）品牌的创始人］；商业杂志《快公司》称赞格拉德威尔是“21世纪的彼得·德鲁克”。

2

从《引爆点》出版到现在，格拉德威尔已经出版了六本书，每一本都是超级畅销书。

在《引爆点》中，格拉德威尔分析了一个事物如何变得流行，掀起一股浪潮，或者如何抑制一个事物——比如疾病——的流行。他提出了流行三法则：个别人物法则、附着力法则和环境威力法则。个别人物由三类人构成：联络员、内行和推销员。联络员是善于结识人并且会介绍这些新结识的人相互认识的人，我们认识的人中大多数都是通过联络员介绍认识的；内行是对某种事物——比如汽车、手机甚至肥皂——感兴趣并且极其了解的人；推销员则是生活中那些不停推荐我们买什么样的东西、去哪家餐馆的人。附着力法则意味着，事物本身的微小改变可以改变它的命运，比如一款商品在设计上的微小变动就可以让它大卖。环境威力法则意味着，环境的微小改变能够引起巨大的变化，最好的例子莫过于纽约地铁犯罪率的突然下降——警方只是简单地将地铁站的涂鸦清洗掉，并且严禁逃票，结果所有重大犯罪的犯罪率都下降了。《引爆点》旨在证明格拉德威尔的一种简单想

法，即改变这个世界并没有我们想象的那样困难，有时候，仅仅需要找到恰当的方法，并不需要太多成本，我们就能改变世界。

在2005年出版的《眨眼之间》（*Blink*）里，格拉德威尔详细解释了人们所忽略的另外一种思维方式。我们非常重视理性的推论，并且我们接受的所有教育也都在培养这种思维方式，可是我们却忽略了另外一种思维方式——我们的直觉、我们的瞬间判断力。格拉德威尔要阐释的就是这种新的思维方式。他在书的序言中就举了一个典型的瞬间决断的例子：博物馆买下了一座雕像，专家们使用各种仪器对其进行研究，认为它是古希腊时期的，可是一位来访的教授第一眼就认定它是现代仿品，后来它果然被证明是现代仿品。

2008年，格拉德威尔出版了《异类》。这本书的内容是研究成功。不过，正如书的副标题说的那样，他要写的是“不一样的成功启示录”。格拉德威尔在书里面推翻了天才的神话。他把“10000小时定律”普及开来：这个定律指的是，在任何领域要想取得出类拔萃的成就，必须要经过至少10000个小时的练习。他要指出的另一个关于成功的不一样的地方在于，你出生的年代，甚至你出生的月份，会在很大程度上影响你的人生。美国最富有的人中有14个都生活在镀金时代[2]，包括比尔·盖茨和乔布斯在内的计算机大亨也都出生在20世纪50年代。你出生的年代决定了你在一次新的技术浪潮来临时，是否站在了一个恰当的位置上。

2013年的《逆转》讨论的是强弱对比的问题。在格拉德威尔看来，有些劣势可以成为优势，而有些旁人认为的优势其实是劣势。他从探讨大卫和歌利亚的决斗出发来解释这一点。大卫之所以能战胜歌利亚，一个很重要的原因是他拒绝遵守决斗规则。大卫拒绝了以色列军队统帅扫罗要借给他的铠甲和利剑，因为披上厚重的铠甲并手持利剑之后，行动速度就会降低，而且这会迫使他不得不像一个步兵那样和步兵中的佼佼者歌利亚来决斗。他选择在离对手有一段距离的位置

向其没有遮挡的前额投出石块，从而成功击晕了歌利亚这个巨人，然后快速接近他并用歌利亚的剑斩下其头颅，而不是面对面地用兵器和歌利亚拼个你死我活。回到我们生活的世界，患上阅读障碍症的人也得到了补偿：有的人变得更会倾听，有的人变得更加善辩、更加具有说服力，而且他们都更能接受失败。相反，很多优势却未必会一直是优势。比如，并不是班级越小，教学质量就越高；不是你考入的大学越好，你就会越成功。

《逆转》出版六年之后，格拉德威尔出版了《陌生人效应》。这本书要探讨的主题是，陌生人之间为什么会产生误解、轻信和冲突。为什么一名古巴间谍能够潜伏中情局很多年，能够成功骗过其他经验丰富的情报官员？并且更让人吃惊的是，当事后反思时，人们其实能够发现其有过无数的破绽。为什么尽管不断有人向美国证监会等机构举报麦道夫，但他的庞氏骗局依然能够维持那么多年？为什么交通警察会开出那么多罚单，并且很容易跟司机发生冲突?

除了以上五本书，格拉德威尔还把他为《纽约客》写的文章结集出版为一本书——《大开眼界》。我前面提到的《番茄酱之谜》就被收录在这本书里。这本书还收录了他对《黑天鹅》一书的作者塔勒布的采访。

格拉德威尔的每一本书都在探讨一个每个人都会关心的问题，并且能给出一个不同的思考维度：某个事物为什么会流行？人们是如何思考和决策的？什么样的人能够取得世俗成功？优势和劣势如何互相转换？人们为什么会轻信他人，又为什么会跟他人发生冲突?

他的每一本书都是典型的“格拉德威尔式文体”，用讲故事的方式来介绍最新的科学研究，以解释生活中司空见惯的事，并改变你对这些事情的看法。格拉德威尔在一次采访中盛赞另一位非虚构作家迈克尔·刘易斯为天才，其实，他自己又何尝不是一个天才呢?

格拉德威尔曾经说，他写作的动力之一就是想知道，如果用另一个人的眼睛、另一个人的头脑去看、去思考某个问题，他会得到什么样的答案——无论是关于番茄酱、“挑战者”号航天飞机事故，还是一桩公司丑闻。如今，通过他的书，我们有了一条捷径，可以透过他的眼睛和头脑去看、去思考问题。

我强烈推荐你随便翻开一本格拉德威尔的书，走进格拉德威尔的世界。他一定会改变你对事物的既有看法。

---

[1] TED是美国的一家私有非营利性机构，该机构以它组织的TED大会著称，会议的宗旨是“传播一切值得传播的创意”。——编者注

[2] 镀金时代指从南北战争结束到20世纪初的美国历史时期。——编者注

引言 罗塞托之谜

人类栖身其中的自然环境和社会环境，

对人类的发展发挥着不可磨灭的作用。

异类［out·li·er\-,li (-ə) r\］，名词

1.离开主体或者相关本体的东西；

2.一个在价值上能与其他样本显著区别开的统计观察值。

健康的罗塞托人

罗塞托·瓦尔弗托雷城（Roseto Valfortore，以下简称罗塞托）坐落在亚平宁山山脚，它是意大利福贾省的一个小城，位于首都罗马的东南方向，距离罗马约100英里[1]。小城环绕一个中心广场展开，带有典型的中世纪村庄风格。正对广场的是马切斯宫，是当时这片土地的大地主萨杰赛家族的宅邸。旁边一座拱门通向卡尔米内山圣母教堂（Our Lady of Mount Carmine）。顺着山边狭窄石梯拾级而上，就能看到一排排有着红瓦屋顶的两层石头房屋。

几百年来，罗塞托的居民不是在附近山上的采石场劳作，就是在山下的梯田耕种。他们每天早晨要走四五英里的路下山干活，傍晚再花相同的时间回家。那时他们的生活着实不易，大多数人不识字，他们很难想出什么办法改变贫穷的生活状态。直到19世纪末，离开家园的第一批罗塞托人在大洋彼岸找到新的机遇，罗塞托小城的人才有了一丝新的希望。

1882年1月，11个罗塞托人——包括10个成年男子和1个小孩儿——乘船向美国纽约进发。初到美国，他们在曼哈顿小意大利区桑树街一家小旅馆的地板上睡了一夜。随后，他们向西行进，最终在纽约市以西90英里，宾夕法尼亚班戈城附近的一处采石场找到工作。第二年，又有15个罗塞托人离开意大利来到美洲。他们中的一些人与先到的同胞会合，一起在采石场谋生。这一批新移民不断向故乡发出信息，描述这个充满机遇的新环境。于是，一批又一批罗塞托人背起行囊向宾夕法尼亚进发。不久，移民的人群就从涓涓细流汇聚成移民潮汹涌而来。仅1894年那一年，就有约1200个罗塞托人办理护照前往美国，而他们的老家罗塞托则逐渐变得冷冷清清。

渐渐地，这些罗塞托移民开始购置土地。通往班戈城的道路崎岖不平，地面上全是四轮马车轧过的痕迹，而他们所购置的土地就遍布在道路两旁的石山之上。他们沿着山坡建满了有着石板屋顶的两层石头房子，这些狭长的街道慢慢变得热闹起来。他们在此处修建了一座教堂，将其命名为迦密山圣母教堂（Our Lady of Mount Carmel），并把教堂所在的主街道命名为加里波第大道（加里波第是意大利统一运动的著名领袖）。一开始，人们给小镇起名“新意大利”，但很快又改称“罗塞托”。因为那里的移民几乎都来自同一个小城，这个名字让他们备感亲切。

1896年，一位年轻力壮的神父帕斯夸莱·德·尼斯科接管了迦密山圣母教堂。他着手举办节日活动，在当地组织宗教生活。尼斯科鼓励居民们清扫街道，他还发放种子和树苗，让他们在自家后院种植洋葱、大豆、马铃薯、甜瓜和果树。渐渐地，小镇开始焕发生机。村民们有的养猪，有的种葡萄酿酒。小镇建起了学校、公园、修女院和墓园。一些小商店、面包房，甚至饭店、酒吧也开始在加里波第大道两旁出现。随后，10多家制衣厂也纷纷开张，从事服装贸易活动。离罗塞托最近的镇子是班戈城，在班戈城周边聚居着大量的威尔士人和英格兰人，而另一边的镇子则以德国移民为主。那时候，这些国家之间的关

系极为紧张，这就意味着居住在罗塞托的只可能是从意大利罗塞托来的移民。在20世纪初的几十年间，走在宾夕法尼亚的罗塞托，你就会发现这里的人只说意大利语，确切来说是只说意大利福贾省南部小城罗塞托的方言。总之，宾夕法尼亚的这个罗塞托是个自给自足、外界知之甚少的小地方。直到斯图尔特·沃尔夫（Stewart Wolf）出现，人们才逐渐揭开这个小镇神秘的面纱。

沃尔夫是一名内科大夫，主要研究肠胃以及消化系统。他当时在俄克拉何马大学医学院任教。他曾多次在宾夕法尼亚离罗塞托不远的一个农场度暑假——当然，即便如此，他对罗塞托也鲜有耳闻。罗塞托是个封闭的小世界，就连相邻的几个城镇对它也知之甚少。“大约在20世纪50年代后期的某一年夏天，我们又到了那个地方。我受邀在当地的一个医学研讨会上发言。”多年以后，沃尔夫在一个访谈节目中这样说道，“演讲完毕，一个同行请我吃饭。席间，他对我说：‘你知道吗，我在这里行医17年了，收治的病人遍布整个地区，但我几乎从来没见过65岁以下的罗塞托人身患心脏病。’”

沃尔夫相当吃惊。在20世纪50年代，预防心脏病的降胆固醇药物以及侵入性治疗方式还未出现，心脏病是当时美国的流行病，已成为65岁以下男性的头号杀手。一般而言，那个时代的医生在工作中肯定都接触过65岁以下的心脏病病人。

于是，沃尔夫打算就此课题进行调研。他召集了他在俄克拉何马的一些学生和同事来帮忙。他们收集了罗塞托地区大量的病患死亡报告，包括许多年前的病患资料。他们分析了病患的诊疗记录，并研究了用药记录以及病人家谱。“当时我们忙坏了。”沃尔夫说，“我们决定先进行初步研究，就从1961年的记录着手分析。镇长告诉我：‘我的4个姐姐都能来帮忙。你们还可以用镇上议会的会议室。’我说：‘那你们怎么开会？’然后他说：‘我想办法推迟会议吧。’于是，来帮忙的女士们为我们做午餐，而我们则把会议室隔成了小隔间，在那里采血，

测心电图。初步研究用了4个星期。随后，我与当地一些有威望的人士进行了交谈。我们打算借用当地小学一个夏天的时间，因为我想把研究范围扩大到所有的罗塞托人。”

研究结果令人称奇。在罗塞托55岁以下的居民当中，没有一例死于心脏病，甚至连一例显示出心脏病症状的病人都没有。该地区65岁以上男性的心脏病死亡率只有全美国心脏病死亡率的一半左右。而该地区总体死亡率也比预期低30%~35%。

沃尔夫请来了他在俄克拉何马的好友——社会学家约翰·布鲁恩协助调研。“我雇来医学系和社会学系的学生，在罗塞托挨家挨户登门拜访，对所有年龄超过21岁的成年人做问卷调查。”布鲁恩回忆道。虽然时间已经过去了50多年，但当他提到当年调研的发现时，布鲁恩还是掩饰不住内心的激动，“这里没人自杀，没人酗酒，没人吸毒，犯罪率也很低。他们没有人领救济金。我们甚至没有发现任何人患上胃溃疡。生活在这里的人大多是自然死亡，就这么简单。”

可以用沃尔夫的专业术语来形容罗塞托这样的地方——它超出了我们的日常经验，惯例已不再适用于此——罗塞托是一个“异类”（outlier）。

超越个体寻找原因

一开始，沃尔夫以为，罗塞托人保留了旧时代的健康食谱，这使他们比美国其他地区的居民都更健康。但很快他就发现这个假设不正确。在美国的罗塞托人做菜时喜欢用猪油，而不是像意大利的罗塞托人那样，食用更有利于健康的橄榄油。意大利人在做比萨时，会在薄薄的酥皮表面上抹油、撒盐，再加上西红柿、凤尾鱼或洋葱，而宾夕法尼亚的罗塞托人则用香肠、辣香肠、腊肠、火腿和鸡蛋来制作比萨。意大利脆饼和塔拉利饼干在意大利一般是为圣诞节和复活节准备的，而在美国的罗塞托，人们一整年都这么吃。沃尔夫请来营养师对

典型的罗塞托人的饮食习惯进行分析，竟然发现当地人身体热量的41%来自饮食中的脂肪成分。在这里，人们并没有早起做瑜伽或者慢跑锻炼的习惯。恰恰相反，这里的人喜欢吸烟，而且很多人都过度肥胖。

既然饮食与锻炼都无法揭开罗塞托之谜，研究人员很容易就想到遗传基因因素。在美国的罗塞托移民和意大利的罗塞托人有着紧密的亲缘关系，所以沃尔夫设想，是不是他们有特殊的耐受基因保护他们远离疾病。为此，沃尔夫开始调查生活在美国其他地区的罗塞托人的情况，看看他们是不是和他们在宾夕法尼亚的亲戚一样百毒不侵。但结果并非如此。

于是，沃尔夫又开始考虑罗塞托人所处的地理位置：是不是宾夕法尼亚东部的山麓环境给人们带来了健康？班戈城是离罗塞托最近的镇子，就在山脚下，另一个比较近的镇子是几英里外的拿撒勒。两个镇子与罗塞托面积相当，人口结构也差不多，都是从事重体力劳动的欧洲移民。然而，沃尔夫在将3个镇子的医疗报告比较后发现，班戈和拿撒勒65岁以上男性的心脏病死亡率，是罗塞托的3倍。这一条线索也断了。

慢慢地，沃尔夫开始意识到，罗塞托的秘密不在于饮食，不在于运动，也不在于遗传基因和地理位置，而在于罗塞托社会自身。当沃尔夫和布鲁恩漫步在这个小镇的时候，他们终于明白了其中的奥秘。他们看到这里的人们如何走访亲友，如何在半路上停下来用意大利语拉家常，如何在院子里为家人做饭。他们对构建起罗塞托社会的不断拓展的家族也有了进一步的认识。这里有许多三代同堂的大家庭，长辈在家族中享有绝对权威。居民们都参加迦密山圣母教堂的弥撒，教会在团结社会和安抚伤痛方面发挥了重要作用。在这个人口不到2000的小镇上，竟然存在22个相互独立的社会团体。这里的人崇尚平等理念，富人不会浮夸炫耀，整个社会都愿意帮助失败者走出困境。

在罗塞托人将意大利南部的本土文化移植到宾夕法尼亚州山区的过程中，他们建立起了一种强大的社会结构，这使他们免受现代社会的压力。罗塞托人之所以健康，是因为他们生活在一个自给自足的山区小镇。

“我记得在第一次去罗塞托时，看到祖孙三代共进晚餐，看到街边有许多惬意的小面包店。那里的人经常在街上散步，有空就会坐在门廊那里聊天。女人们在制衣厂工作，而男人们则在采石场里劳动。”布鲁恩说，“这真是一幅和谐的图景。”

可以想象，当布鲁恩和沃尔夫第一次在医学研讨会上提出这种观点时，他们会受到多少人的质疑。他们的同行当时正用冗长的数据分析遗传因素，或用复杂的图表分析生理原因，他们压根就没想到当街驻足聊天，或者三代同堂的生活方式才是揭开罗塞托之谜的关键。当年主流的观点是长寿与否取决于我们是谁，也就是个体的基因，还仰赖个体做出的选择——选择吃什么、选择锻炼多长时间，以及医疗体系的健全程度。在此之前，从来没有人从“社区”的角度研究过人体健康问题。

沃尔夫和布鲁恩的研究结果使医学界最终认识到，孤立地考虑个人选择和个人行为，根本无法解释罗塞托的人是如何保持健康的。这为医学界研究心脏疾病和健康问题提供了一条全新的途径：超越个人的范围寻找原因——要理解人们所处的文化背景，要考虑他们的家庭和朋友的状况，要追踪其家族渊源。人们必须认识到，人类栖身其中的自然环境和社会环境，对人类的发展发挥着不可磨灭的作用。[2]

斯图尔特·沃尔夫所做的工作是努力揭开健康的奥秘，而在本书中，我所做的工作则是揭开成功的奥秘。

---

[1] 1英里约等于1.61千米。——编者注

[2] 约翰·布鲁恩和斯图尔特·沃尔夫已经出版了两本关于罗塞托的书：The Roseto Story (Norman:University of Oklahoma Press,1979) and The Power of Clan:The Inf luence of Human Relationships on Heart Disease (New Brunswick,N.J.:Transaction Publishers,1993)。关于意大利的罗塞托·瓦尔弗托雷以及美国宾夕法尼亚州的罗塞托城之间的比较，请参见Carla Bianco,The Two Rosetos(Bloomington:Indiana University Press,1974)。在宾夕法尼亚州的所有小城镇中，罗塞托在学术界的地位可能是独一无二的，它引起了学者广泛的兴趣。

第一部分 机遇

1 马太效应：英超球员的优势累积

天才并非一开始就表现出众，一开始他/她只是比别人优秀那么一点点。

成功靠什么？

在2007年5月一个温暖的春日里，加拿大两支冰球劲旅——梅迪辛哈特“老虎”队与温哥华“巨人”队在不列颠哥伦比亚省首府温哥华相遇，争夺“纪念杯”冰球赛冠军的宝座。“老虎”与“巨人”是加拿大冰球联盟中最棒的两支队伍，也是世界青年冰球联盟中最优秀的两支队伍。这些体育界明日之星的年龄为17~19岁，他们都是从小就擅长滑冰、酷爱打冰球的运动天才。

这场比赛由加拿大国家电视台实况直播。当天，整个温哥华人潮涌动，处处挂满了“纪念杯”赛的横幅。长长的红地毯横铺在赛场的冰面上，主持人正在介绍队员与嘉宾。首先出场的是不列颠哥伦比亚省省长戈登·坎贝尔。接着主持人提高嗓门宣布：“女士们、先生们，有请冰球先生！”全场掌声雷动，冰球届的传奇人物戈迪·豪（Gordie Howe）步入会场。

在接下来的60分钟内，双方球队为观众呈现了一场劲爆的巅峰对决。第二局一开始，“巨人”队的马里奥·布利兹纳科一记射门，球反弹入网，获得领先优势。但到了第二局的后半段，“老虎”队的前锋达伦·赫尔姆发动快速进攻，攻破“巨人”队门将泰森·塞克斯史密斯把守的大

门，将比分扳平。第三局，“巨人”队全面反攻，击出了决定性的一球，比分再次领先。任凭“老虎”队频换门将，“巨人”队越战越勇，将领先优势保持到最后一刻。最终“巨人”打败了“老虎”，取得胜利。

比赛结束后，球员、球员亲属和记者们拥入“巨人”队的休息室。空气中弥漫着球员的汗味，以及烟卷和香槟的味道。休息室的墙上贴着手绘的横幅：“迎接挑战”。此刻，“巨人”队教练唐·海被众人包围，他激动得热泪盈眶：“我为我的球员骄傲，看看在这儿的每个人，他们个个全力以赴，他们都是好样的！”

加拿大冰球运动员的培养实行的是精英教育体制。数以千计的孩子在上幼儿园之前就已开始进行冰球启蒙了。从那时起，小球员就按年龄被分组，在每个年龄组内又按能力高低被分成不同级别。各个级别的球员经过分类、评估、筛选后，能力更强的孩子将参加更高级别的训练。球员到了十五六岁，球队中的佼佼者将被送入职业青年队，这是冰球运动的金字塔顶。如果身在职业青年队，又被选中去打“纪念杯”比赛，那么这名球员就站在金字塔塔尖上了。

大部分体育项目都是这样挑选未来之星的：欧洲和南美的足球界挑选队员正是如此，奥运会遴选运动员也是如此。其实，音乐界挑选未来的音乐家，芭蕾舞领域挑选未来的芭蕾舞艺术家也都是一样，我们的精英教育体系挑选明日的科学家和知识分子也都是如此。

进入冰球职业青年队的机会不是用金钱买来的，也不是靠父母或家族势力，而是靠自己的实力争取的。实际上，即便你住在加拿大北部最偏远的地方也不要紧，只要你有能力，球探们就会找到你。如果你又愿意发挥自己的特长，这种制度将会给你丰厚的回报。在冰球运动中获得成功，依靠的是个人优势——个人意愿和能力优势两者缺一不可。球员之所以能成功，依靠的是自己的表现，而不是他人的帮助；他们依靠的是其自身的能力，而并非其他因素。

然而，事实真是如此吗?

成功者之幸

本书所讨论的“异类”，正是那些能力超群的人士。我把本章放在全书最前面，目的就是先介绍林林总总、各式各样的超常之人，其中有天才、商业巨子、摇滚明星和软件工程师。我将为你揭开大牌律师鲜为人知的成功秘诀，会告诉你为什么最棒的飞行员也会坠机，还要揭示为什么亚洲人在数学方面独具天赋。通过对杰出人士的人生——他们或技艺精湛，或才华横溢，或进取不息——进行分析，我发现人们关于成功的传统观念存在根本性的错误。

关于成功人士，我们通常会问什么问题？我们想知道他们是怎样的人：有怎样的个性，有怎样的心智，以怎样的方式生活，有怎样的天赋。我们通常认为，个体特征的卓越是一个人出类拔萃的根本原因。

这种认知充斥在当下林林总总的名人传记中。无论是百万富翁、成功企业家、娱乐明星，还是社会名流，他们的成功故事总是很类似：出生在普通家庭，依靠天赋和努力，最终走向巅峰。在《圣经》中，先知约瑟因受兄长嫉妒，被卖身为奴，但他依靠自己的智慧不断努力，最终成为埃及法老的左膀右臂。在19世纪著名小说家霍雷肖·阿尔杰[1]的诸多作品中，主人公无不出身穷困，但依靠勇气和努力最终获得成功。“然而，我认为，这其实并非优势。”杰布·布什（Jeb Bush）在谈到他的家庭背景对他事业的影响时这样说道。他的爷爷是叱咤华尔街的银行家兼参议员，他的父亲和兄长都曾任职美国总统。他在竞选佛罗里达州州长一职时，一再声称自己是“白手起家”的人，他甚至不认为其出身对其事业有利。[2]从这些事情中可以看出，人们通常会不假思索地将个性与成功联系起来，这种认知在传统观念中根深蒂固。

“昂起你们的头！”许多年以前，在美国独立战争的大英雄本杰明·富兰克林雕塑揭幕仪式上，罗伯特·温思罗普[3]向公众发表演说：“请想象一下，有这样一个人：一开始他一无所有，既没有祖上的荫庇，也没有家族势力的帮助；他没有受过多少教育，从最卑贱、最下等的工作开始干起；最终，他依靠自己的双手获得一切，勇敢地站在‘众王’面前。在他身后，他的盛名将永世长存。”

然而，在本书中我想证明，个性并非个人成功的决定因素。成功人士并非白手起家，他们其实是以某种形式获得了家族的荫庇和支持。那些最终变得卓尔不群的人看似完全依靠个人奋斗，其实不然。事实上，他们一直得益于某些隐藏的先天优势，或是非凡的机缘，抑或某一文化的特殊优势——这使他们学得快，干得多，可以以普通人难以企及的方式认知世界。出生的时代与地域对个体的影响巨大。我们所处的文化背景，以及祖先留传下来的东西，在我们无意识的情况下，就已限定了我们获得成功的方式。因此，只关心成功人士是什么样的人远远不够。我们还必须探究他们从哪里来，只有这样才能明白为何某些人取得了成功，其他人则流于平庸。

生物学家讨论有机体时常涉及“生态学”：森林里最高的橡树之所以长得最高，不仅因为有一颗最优质的种子，还因为它在成长过程中没有被其他大树挡住阳光，它生长的土壤深厚肥沃，它在还是幼苗的时候没碰上兔子啃树皮，它长成以后也没被砍伐。人们通常只想到杰出人士是最优质的种子，但很少想到成材还必须有充足的日照，有深厚而肥沃的土壤，有足够的运气躲过兔子和伐木工人。本书的主旨不是讨论个体的树，而是讨论整片森林。冰球队的故事是一个很好的开始，因为一个冰球运动员如何登上金字塔顶的秘密，比我们原先想象的更有趣、更复杂。事实上，冰球队的启示相当诡异。

生于年初

表1-1是2007年梅迪辛哈特“老虎”队队员名单。仔细看，看你能不能发现特别之处。

你看出来了吗？看不出来也没什么，因为多年以来，冰球界对其中的秘密也一无所知。直到20世纪80年代中期，加拿大心理学家罗杰·巴恩斯利（Roger Barnsley）才发现其中与年龄相关的现象。

当时，巴恩斯利和妻子葆拉带着两个孩子在加拿大艾伯塔省看比赛。其中一支参赛队伍叫莱斯布里奇“种马”队，该队与“巨人”和“老虎”同属顶级职业青年队。[4]葆拉正在看赛事介绍手册中的队员花名册，内容类似下面的表格。

“罗杰，”她说道，“你注意到这些球员的出生日期了吗？”

巴恩斯利回答说看到了。“他们大多是16~20岁的孩子，所以他们应该都出生在20世纪60年代末。”

“不，我不是这个意思。”葆拉说道，“我说的是出生月份。”

“我一开始觉得她神经过敏，”巴恩斯利回忆道，“但是，当我再看一遍花名册时，我发现她说的一点儿没错。不知道为什么，职业青年队绝大多数球员的生日集中在1月、2月和3月，这实在有点儿不可思议。”

球赛结束当晚回到家后，巴恩斯利尽可能多地搜集了职业冰球选手的信息，结果他发现球员生日集中在1~3月的现象十分普遍。于是，巴恩斯利夫妇和巴恩斯利的同事A.H.汤普森一起搜集了安大略青年联盟所有冰球球员的信息，情况也一样。生于1月的球员远多于生于其他月份的球员。排在第二位的月份是哪月？2月。第三位的呢？3月。巴恩斯利发现，在安大略青年联盟，1月出生的球员数量是11月出生的球员数量的5.5倍。他又开始调查11岁全明星队和13岁全明星队（这些球

员将是巡回赛的中坚力量），情况也相同。他转而调查加拿大的国家冰球联盟，情况依然如此。随着搜集的资料越来越多，巴恩斯利相信，这种现象绝非偶然，这背后一定存在某种非人为控制的规律。这种规律——40%的球员出生在1月到3月，30%的球员出生在4月到6月，20%出生在7月到9月，最后的10%出生在10月到12月——体现在每位精英球员的身上，这一规律最终决定了加拿大顶级冰球队的队员构成。

表1-1 2007年梅迪辛哈特“老虎”队队员名单

球员号码	姓名	场上位置	左/右（惯用手）	身高（厘米）	体重（千克）	出生日期	出生地
9	布伦南·博施	中锋	右	174	78	1988-02-14	萨斯喀彻温省马腾斯维尔市
11	斯科特·沃斯登	中锋	右	185	85	1988-01-04	不列颠哥伦比亚省西岸市
12	科尔顿·格兰特	左边锋	左	175	80	1989-03-20	艾伯塔省斯坦达德市
14	达伦·赫尔姆	左边锋	左	183	83	1987-01-21	马尼托巴省圣安德鲁斯市
15	德里克·多塞特	右边锋	左	180	81	1986-12-20	萨斯喀彻温省金德斯利市
16	戴纳·托德	中锋	右	177	78	1987-01-10	艾伯塔省红鹿市
17	泰勒·斯维斯腾	右边锋	右	180	84	1988-01-15	艾伯塔省科克伦市
19	马特·劳里	中锋	右	183	84	1988-03-02	马尼托巴省尼帕瓦市
20	凯文·安德萨特	左边锋	左	183	81	1987-04-12	艾伯塔省梅迪辛哈特市
21	杰瑞德·矾尔	右边锋	右	177	89	1987-09-12	艾伯塔省梅迪辛哈特市
22	泰勒·恩尼斯	中锋	左	175	73	1989-10-06	艾伯塔省埃德蒙顿市
23	乔丹·希克莫特	中锋	右	183	83	1990-04-11	不列颠哥伦比亚省米申市
25	雅各布·伦佩尔	右边锋	右	174	75	1987-01-27	斯洛伐克哈恩斯诺维奇
28	布雷顿·卡梅伦	中锋	右	180	76	1989-01-26	艾伯塔省់兹兹伯里市
36	克里斯·史蒂文斯	左边锋	左	177	89	1986-08-20	不列颠哥伦比亚省道森克里克市
3	艾德·的德温	后卫	左	195	93	1987-03-01	马尼托巴省温尼伯市
4	大卫·肖勒马克	后卫	左	185	88	1987-05-07	艾伯塔省埃德蒙顿市

（续表）

球员号码	姓名	场上位置	左/右（惯用手）	身高（厘米）	体重（千克）	出生日期	出生地
5	柴弗·格拉斯	后卫	左	183	86	1988–01–22	艾伯塔省科克伦市
10	克里斯·拉塞尔	后卫	左	177	80	1987–05–02	艾伯塔省加罗林市
18	米克尔·索尔	后卫	右	190	93	1987–08–07	美国明尼苏达州萨特尔市
24	马克·伊舍伍德	后卫	右	183	83	1989–01–31	不列颠哥伦比亚省阿伯茨福德市
27	谢恩·布朗	后卫	左	185	90	1989–02–20	艾伯塔省石原市
29	乔丹·邦德法德	后卫	右	190	104	1988–02–09	艾伯塔省勒杜克市
31	瑞安·霍法德	守门员	左	180	75	1989–06–29	萨斯喀彻温省勒罗伊市
33	马特·科特赖	守门员	右	188	86	1986–04–27	艾伯塔省梅迪辛哈特市

“在我的心理学研究生涯中，我还从未见过如此显而易见的现象。”巴恩斯利说，“你甚至不用做统计分析，只用眼睛看就能发现。”

请往回翻，看一下“老虎”队的花名册。25个球员中有17个生于1月到3月，或者4月。

以下我将用生日代替人名，现场直播一下“纪念杯”冰球赛的实况。这听起来就不太像职业冰球比赛了，而是像摩羯座、水瓶座和双鱼座的青年进行的某种神奇的体育活动：

“3月11日”现在来到了“老虎”队外围，他突然将球传给队友“1月4日”，“1月4日”又将球传给“1月22日”。“1月22日”将球回传给“3月12日”。“3月12日”来到“老虎”队的空当——射门！“老虎”的守门员“4月27日”将球挡了出去。但球弹到对手“3月6日”的身上，“3月6日”再次射门！梅迪辛哈特的两名防守球员“1月9日”和“2月14日”转身回防，但是“1月10日”看到大势已去，只好失望地放弃。“3月6日”得分！

下面是比赛第二局：

梅迪辛哈特“老虎”队开始反攻。现在“老虎”得分手“1月21日”控球，他直冲右边路。遭到“巨人”的防守队员“2月15日”的阻拦。他绕了个圈，稍做停顿。“1月21日”突然传球给“12月20日”——啊，让我看看发生了什么？！“12月20日”突然加速摆脱了“5月17日”的追赶，顺势将

球回传给“1月21日”。“1月21日”接球，射门！“巨人”的防守队员“3月12日”全力阻挡，守门员“3月19日”奋力扑球，可惜为时已晚。“1月21日”得分！他骄傲地举臂欢呼，队友“5月2日”激动得跳上了他的后背。

优势积累

其实，原因很简单。这不是星座的守护神在发挥作用，也不是一年的头3个月有什么特殊魔力。真正的原因是，加拿大冰球队按年龄分组所依据的分界线是1月1日，即从1月1日到当年12月31日之间出生的球员将会被分在同一组。也就是说，一个1月1日出生的选手，是在跟许多年纪比其小的队友争夺晋级权——在青春期到来之前，由于有将近12个月的年龄差距，球员在生理成熟度上将会表现出巨大的差异。[5]

加拿大是世界上对冰球运动最狂热的国家，教练们甚至会从9岁到10岁的孩子中挑选选手组成“巡回赛小组”，组成全明星阵容。队伍中的选手被认为在体能和肌肉协调性方面具有天赋；而这些选手之所以占尽优势，是由于他们比别的队友年长几个月，身体发育得更为成熟。

一旦一名小选手被选入“巡回赛小组”，他会接受什么样的训练呢？和我们想的一样，他将拥有更好的教练，更出色的队友，每赛季将有机会打50~75场比赛。他们比那些在筛选中被淘汰，只能进入“基本组”，每赛季仅打20场比赛的队员多一倍到两倍，甚至更多倍比赛经验。打巡回赛的队员还会进行额外训练。一开始，这名小球员只不过是年龄稍大一点儿，优势并不明显。但当他们到了十三四岁时，优秀教练的辅导和大量高强度训练的好处就开始显现出来了，这名小球员因而就真的“变”得更好了。这样的球员更容易进入职业青年队，从而在冰球运动上有更大的发展空间。[6]

巴恩斯利指出，这种年龄的偏斜分布主要是以下3种制度共同作用的结果：筛选、分组和区别训练。加拿大人在球员年纪尚小时就开始对他们进行筛选，进而优胜劣汰，将“天才”和“非天才”分组，给予“天才组”队员强化训练。最终，在以上3种机制的共同作用下，生日靠近“年龄分组日”的球员获得了巨大优势。

在美国，橄榄球队和篮球队挑选球员的机制倒没有导致如此夸张的结果，[7]体能稍差的孩子依然能得到机会均等的强化训练。[8]但美国的棒球队选拔队员的情况倒是和加拿大冰球队一样。美国所有的非学生组棒球队年龄分组日是7月31日，因此，在美国顶级棒球队中，出生于8月的队员远多于其他月份出生的队员（差别十分明显：在2005年美国职业棒球大联盟的参赛队员中，出生在8月的球员有505人，出生在7月的球员为313人）。

欧洲足球球员选拔模式跟加拿大冰球队和美国棒球队的选拔模式非常相似——出生日期导致分化的现象十分明显。[9]在英国，足球联盟的年龄分组日是9月1日，因而，在20世纪90年代出生的球员中，有288人出生在9月到10月，只有136人出生在6月到8月。国际足联曾以8月1日作为年龄分组日，因此，在最近一次世界青年锦标赛中，参赛队员中有135名出生在8月之后的3个月，只有22人出生在5月、6月和7月。如今，世界青年锦标赛的分组日是1月1日。[10]请看表1-2这份2007年捷克国家青年队的花名册。这支队伍最终打进了世界杯青年锦标赛决赛。

表1-2 2007年捷克国家青年队花名册

序号	球员姓名	出生日期	场上位置
1	马塞尔·杰科夫	1988–01–01	中前卫
2	卢德克·弗里德里希	1987–01–03	守门员
3	彼得·扬达	1987–01–05	中前卫
4	雅各布·多纳里克	1988–01–12	后卫
5	雅各布·毛赖什	1987–01–26	中前卫
6	米哈尔·黑尔德	1987–01–27	后卫
7	马雷克·斯特雷斯蒂克	1987–02–01	边锋
8	伊里·瓦伦塔	1988–02–14	中前卫
9	扬·希穆内克	1987–02–20	后卫
10	托马斯·奥克莱斯特克	1987–02–21	中前卫
11	卢博斯·卡兰达	1987–02–21	中前卫
12	拉德克·彼得	1987–02–24	守门员
13	翁德雷·马祖赫	1989–03–15	后卫
14	翁德雷·库德拉	1987–03–26	中前卫
15	马雷克·苏希	1988–03–29	后卫
16	马丁·费宁	1987–04–16	边锋
17	托马斯·皮考特	1989–05–26	边锋
18	卢卡斯·库班	1987–06–22	后卫
19	托马斯·西拉	1987–06–24	后卫
20	托马斯·弗雷斯塔克	1987–08–18	守门员
21	托马斯·米科拉	1988–09–26	中前卫

在国家队预选赛上，捷克的教练一定是对选手们这样说的："凡是仲夏出生的球员都不用踢了，你们已经被淘汰，可以卷铺盖回家了。"

足球和冰球运动在选拔球员时存在的不公正现象，只涉及参与这些运动的少数人。但实际上，这种不公正现象广泛存在于很多领域，而且通常影响深远，如学校教育领域。就出生在年末的孩子来说，一些家长就认为应该晚一点送孩子去幼儿园，因为他们觉得，让年仅5岁的孩子与比自己大好几个月的其他小朋友竞争，不是一件容易的事。但也有可能更多家长会想，无论孩子在幼儿园有着怎样的劣势，这些劣势都会随着孩子的年龄增长而很快消失。但是，事实并非如此。正如冰球队员的成长经历一样，因年龄大几个月而显现的微弱优势会在孩子的成长过程中不断积累，最终引导孩子走向成功或不成功，自信或不自信的轨道中，其影响会延续许多年。

最近，有两位经济学家——凯利·贝达德（Kelly Bedard）和伊丽莎白·杜伊（Elizabeth Dhuey）——开始研究学生的出生日期与TIMSS考试（针对全球学生的数学与科学学科测试，每4年举行一次）成绩之间的关系。[11]他们发现，在四年级学生中，年龄大几个月的学生的成绩比年龄较小的学生的成绩高4%~12%。用研究者杜伊的话来形容就是“影响非常大”。举例来说，如果让两个出生在一年的头尾，智力相当的四年级学生坐在一起考试，年龄较大的孩子的平均得分为80分，而年龄较小的平均得分只有68分。这种并非能力造成的差距最终却决定了谁能够参加“天才组”竞赛，谁又将被淘汰。

“这其实很像体育运动。”杜伊说，“人们通常在幼儿期就按能力被分组，比如分出高级阅读班或者高级数学班。而幼儿园或者小学一年级的老师并不会仔细区分孩子们的差异是由能力造成的，还是由生理差别造成的。他们通常将年龄大一点儿的孩子划为优等生，这些孩子在优等生的群体里能学到更多的技能，过了一年他们还是会表现得更出色，还是会在优等生的班里，再过一年还是如此。在这一过程中，孩子也的确能把事情做得越来越好。在我们调查的国家中，只有丹麦不采取这种方式。丹麦的教育政策明确规定，必须等到学生满10岁以

后才能将他们按能力分组。”丹麦人希望等到年龄的生理差异淡化后再区分学生的能力高低。

杜伊和贝达德随后又对在校大学生进行了调查。他们这次发现，在美国四年制的顶级大学——这里拥有美国最佳的高等教育水平——的同年级学生中，相对来说，年纪最小的那部分学生所占比例还不到11.6%。早年因为生理发育差异而产生的劣势并没有随时间推移而被削弱，恰恰相反，劣势被加固了。对于成千上万的学生来说，最初小小的不足竟演变成他们日后能否上大学——尤其是日后能否成为中产阶层——的分水岭。[12]

“我觉得现在的情况很荒谬。”杜伊说，“这实在是荒诞不经。我们随意选取的‘分组日期’竟然能造成如此长久而深远的影响，而人们对此竟然毫不知情，也毫不关心。”

我们要做怎样的改变

现在请读者回顾一下，我列举的冰球队例子中出生日期与成功究竟有何关系。

人们平日里认为，真正的天才不需要费什么力气就能把该做的事情做到最好。这样的说法其实是把问题简单化了。不错，能进入顶级球队的球员肯定比你我都更具备运动天赋。但是，那是因为他们起跑的时间比别人早得多，而这种领先优势，既不是他们理应得到的，也不是他们因为努力才得到的。然而最终，正是这种领先优势造就了天才们辉煌的成就。

社会学家罗伯特·莫顿援引《新约·马太福音》，把这种现象叫作“马太效应”。“凡是有的，还要加给他，叫他有余；没有的，连他所有的，也要夺过来。”成功者，换句话说，就是获得这些特殊机遇的人，他们因此最终取得了更大的进步；富有者因享受更多的减税优惠

从而变得更富有；成绩优异的学生因获得了更优秀的老师的指导、更多的关注，从而取得了更好的成绩；冰球队9岁至10岁的孩子中年纪稍大者获得了更多的指导和训练，从而变得更优秀。在社会学领域，所谓的成功就是“优势积累”的结果。职业冰球球员一开始只比最初所在球队的队友好一点点，然而这微小的优势带来的机遇，扩大了他和他的那些队友之间的差距，随后差距与机会交替发挥作用，微小的差距被越拉越大，最终被选中的球员成为真正出众的“天才”。由此可以看出，“天才”并非一开始就表现出众——一开始他/她只是比别人优秀那么一点点。

我们从冰球队例子中获得的另一个启示是，现行的人才选拔制度并非尽善尽美。我们认为只要越早进行全明星选拔，越早进行超常组考试，就越能避免天才流失。但请回顾一下前面所述的捷克国家队的队员构成，名单里竟然没有一个球员生于7月、10月、11月和12月，生于8月和9月的也只各有一个。一年中后半段出生的所有人都被劝退、被忽略，或被排除在球场之外了。所以，起码一半的有天分的捷克运动员就这样被埋没了。

假如你生于一年中的后半段，恰巧又要在捷克体育圈发展，面对暗淡的未来，你该怎么办？你不能去踢足球，足球对像你这样的人设了高高的门槛。不过我倒有一条妙计供你参考，我建议你去参加捷克的另一支世界级水平的运动项目——冰球。但是，且慢（你大概已经猜到我要给你看什么了），请看看下面这份2007年捷克青年冰球队花名册，当年他们获得了世锦赛的第5名（见表1-3）。

表1-3 2007年捷克青年冰球队花名册

了。

序号	球员姓名	出生日期	场上位置
1	达维德·凯文顿	1988-01-03	前锋
2	伊里·苏希	1988-01-03	后卫
3	米海尔·科拉基	1987-01-12	后卫
4	雅各布·沃伊塔	1987-02-08	后卫
5	雅各布·金德尔	1987-02-10	后卫
6	米海尔·弗洛里克	1989-02-17	前锋
7	马丁·汉扎尔	1987-02-20	前锋
8	托马斯·斯沃博达	1987-02-24	前锋
9	雅各布·塞尔尼	1987-03-05	前锋

（续表）

序号	球员姓名	出生日期	场上位置
10	托马斯·库代尔卡	1987-03-10	后卫
11	雅罗斯拉夫·巴顿	1987-03-26	后卫
12	H.O. 波兹维尔	1987-04-22	后卫
13	丹尼尔·雷科斯	1987-05-25	前锋
14	达维德·库切季达	1987-06-12	前锋
15	弗拉迪米尔·索博特卡	1987-07-02	前锋
16	雅各布·科沃	1988-07-19	守门员
17	卢卡斯·万图赫	1987-07-20	前锋
18	雅各布·沃伦奇克	1989-08-15	前锋
19	托马斯·玻斯比斯尔	1987-08-25	前锋
20	翁德雷·帕韦莱茨	1987-08-31	守门员
21	托马斯·卡纳	1987-11-29	前锋
22	米哈尔·雷彼克	1988-12-31	前锋

这样看来，生于一年中最后一个季度的人估计连冰球也要放弃了。

至此，你有没有认识到我们选拔人才的方式与个人成才之间的紧密关系？由于我们过于相信成功是个人的事情，所以我们丧失了许多造就天才的机会，很多制度甚至过早地将一部分人划入了失败者的行列，阻碍了这些人成才。我们对天才顶礼膜拜，对失败者却漠不关心，我们忽视了社会机制对个人成才的巨大影响，这些都使我们变得越来越被动。这里的“我们”指的就是社会。

如果我们愿意做出改变，我们就能消除“分组日”带来的偏差。我们可以按照出生月份来举办两个，甚至三个冰球联赛，让球员在各自组别内发展，最后再进行全明星队的选拔。如果出生于年末的捷克和加拿大运动员都能获得平等的机会，那么可以想象，这两个国家从此就有两倍的后备队员可供选择了。

学校教育体制也可以进行类似改革。小学和中学可以将1月到4月出生的孩子分在一个班，5月到8月出生的分在一个班，9月到12月出生的分在一个班。让处在同一发育水平的孩子们同班学习，在同一起跑线上竞争。这会增加一些管理工作，但实际上并不需要额外增加资金成本。这种做法的好处是，可以为那些承担现有教育体制缺陷（并非他们自己造成）的孩子铺平未来发展的道路。这样一来，我们的社会将更好地驾驭人才培养机制——这绝不仅限于体育领域，实际上你已经看到了，在影响更为深远的教育领域也是如此。然而，人们却并未这么做。这是为什么呢？因为人们始终信奉的是，成功只是个人作为的结果，它和我们成长的环境，和我们所处的社会机制毫无关系。

离绝对老大只差3天

在“纪念杯”决赛前，梅迪辛哈特“老虎”队亲友团的戈德·沃斯登（Gord Wasden）站在赛场边与自己的儿子斯科特说话。斯科特头戴棒球帽，身着黑色队服T恤。“在他四五岁的时候，”老沃斯登说，“他的弟弟那时还在学走路，他们俩就整天拿着冰球棍在厨房玩。斯科特对此总是热情高涨。他还在小联盟职业队的时候就开始打巡回赛了，他

总在水平最高的3A球队打冰球。虽然他初出茅庐，但他在球场上能征善战，所以在巡回赛中总能进入最好的队伍打比赛。”很明显，老沃斯登对儿子的光明前途极具信心：“他为这一切拼命训练，我的儿子是最棒的！”

热情、天分和勤奋都是实现最高成就的关键因素，但另外还有别的因素——看看老沃斯登是从什么时候开始感觉儿子有打冰球的天分的：“知道嘛，他总是同龄孩子中最大的一个。他的身体更强壮，小小年纪便掌握了得分技巧。他总是他那个年龄组中最出众的，所以他一直担任队长……”

同龄孩子中最大的？当然，他是同龄球员中年龄最大的：斯科特·沃斯登出生在1月4日，只差3天他就是同龄队员中绝对的老大了。他的确是一个幸运的人。假如加拿大冰球队年龄分组日不是在年初而是在年末，他大概就只能坐在观众席看比赛，而不是像现在这样驰骋冰球场，铸就辉煌的冰球人生了。

---

[1] 霍雷肖·阿尔杰（Horatio Alger）是19世纪末美国著名教育家和小说家，他19岁就毕业于哈佛大学，此后从事过家庭教师和记者等职业，1868年开始从事文学创作。阿尔杰毕生创作了100多部以“奋斗与成功”为主题的小说，塑造了一系列出身寒微，但靠着自身的信念、勇气和进取精神顽强奋斗，终于获得成功的男孩儿形象。其作品影响了好几代美国人，至今畅销不衰。《听差菲尔》《小贩保罗》《穿破衣服的迪克》是阿尔杰的系列作品。其作品是对“美国梦”的生动阐释。——译者注

[2] 在记者S.V.戴特所写的一篇文章中详细说明了杰布·布什为何认为自己是一个白手起家的幻想家，详见S.V.Dáte，Jeb:America’s Next Bush （New York： Jeremy P.Tarcher/Penguin，2007），esp.pages 80-81。戴特写道：“杰布在1994年和1998年的竞选中都明确表示，他不会为自己的背景而感到抱歉，而会为自己的财务状况感到自豪，并确信这是他自己努力工作的结果。‘我努力奋斗并取得成就，我为此感到自豪。’他在1993年对《圣彼得堡时报》说，‘我没有内疚感，也没有做错任何事。’”“这与他在1992年美国有线电视新闻网的《拉里·金直播》上表达的态度大致相同。在谈到他的商业机遇时，他表示，作为总统的儿子‘总体而言是不利的’，‘因为工作会受到限制’。”“这种想法只能被描述为一种妄想。”

[3] 罗伯特·温思罗普（Robert Winthrop），19世纪中期曾任美国众议院议长。——译者注

[4] 在葆拉和罗杰·巴恩斯利初次注意到“相对年龄”优势现象时，莱斯布里奇“种马”队还是一支青年冰球队。他们在1982—1983年赢得了WHL冠军，三年后，他们被带回萨斯喀彻温省的斯威夫特·卡伦特。

[5] “相对年龄”优势现象的综述可参见Jochen Musch and Simon Grondin,“Unequal Competition as an Impediment to Personal Development:A Review of the Relative Age Effect in Sport,” published in Developmental Review 21,no.2(2001):147-167。

[6] 加拿大冰球运动遴选队员的方式，也很好地证明了社会学家罗伯特·莫顿（Robert Merton）的“自证预言”（self-fulfilling prophecy）理论（注：“自证预言”理论可以追溯到古希腊和印度文学，但是这个词本身是罗伯特·K.莫顿提出的，参见Robert K.Merton，Social Theory and Social Structure（New York：Free Press，1968）。）：事情从一个错误的假设开始……然而，基于此而采取的行动却导致最先错误的假设最终成真。加拿大挑选9岁至10岁冰球运动员时的标准是错误的，他们只不过是选了一些年龄稍大的孩子。但是经过全明星队的严格训练，那些经由错误假设挑选出来的队员真的变得很优秀。用莫顿的话说就是：“自证预言的效用使错误的假设成真，神秘主义者会引用这些案例来说明自己从一开始就言中了结果。”

[7] 巴恩斯利和他的团队所做的研究也涉足其他体育领域，参见R.Barnsley,A.H.Thompson,and Philipe Legault,“Family Planning:Football Style.The Relative Age Effect in Football,” published in the International Review for the Sociology of Sport 27,no.1 (1992):77-88。

[8] 体能稍差的孩子也能获得和体能优越的孩子相同的训练强度的原因是美国有足够多的篮球场，也有大量球迷爱打球。在这一点上，冰球运动没法与之相比，因为打冰球有场地要求，而篮球的门槛则低得多。

[9] 阿姆斯特丹大学的A.杜丁克的文章揭示了英超足球比赛的截止日期是如何产生与加拿大冰球队相同的年龄阶层现象的，参见A.Dudink，“Birth Date and Sporting Success,” Nature 368 (1994):592。

[10] 有趣的是，在比利时，足球队的年龄分组日曾是8月1日，而那时，将近四分之一的顶级球员出生在8月和9月。但是后来，比利时足球联合会的年龄分组日改为1月1日，可以肯定的是，在几年之内，几乎没有12月出生的精英足球运动员，而在1月出生的人数却很多。详细信息请参见Werner F.Helsen,Janet L.Starkes,and Jan van Winckel,“Effects of a Change in Selection Year on Success in Male Soccer Players,” American Journal of Human Biology 12,no.6 (2000):729-735。

[11] 凯利·贝达德和伊丽莎白·杜伊的数据来源于“The Persistence of Early Childhood Maturity:International Evidence of Long-Run Age Effects,” published in the Quarterly Journal of Economics 121,no.4 (2006):1437-1472。

[12] 其实，很多社会现象都和年龄差异相关。举个例子，巴恩斯利和他的两个同事在另一项研究中发现，有自杀倾向的学生大多生于学年的后半年。他们对这一现象的解释是，较

差的学习成绩会让学生备感沮丧。不过，学生的自杀倾向与年龄的关联，不像成功运动员与年龄的关联那样明显。

2 10000小时定律：生于1955年的乔布斯和比尔·盖茨

没有与生俱来的天才。

天才创始人

1971年，密歇根大学安娜堡分校的新计算机中心成立了。[1]该中心坐落在贝尔大街，它是一座全新建筑，有着米黄色的砖砌成的墙体，临街的一侧嵌着茶色玻璃窗。当时，大学里的那些巨大的电脑主机被集中放置在一个白色房间中，计算机中心的一位工作人员回忆道："那个房间看上去有点儿像《2001太空漫游》最后一幕中的建筑。"在房间的一隅放置着几十台键控打孔机——这是那个年代电脑终端的必备硬件。在1971年，这些仪器代表着世界最尖端的科技水平。密歇根大学的计算机系世界闻名，在这里学习过计算机的学生都曾频繁出入那间白色的主机房。当年，在这些学生中有一个10多岁的、呆头呆脑的男孩儿，他就是后来享誉全球的计算机科学家比尔·乔伊[2]。

乔伊就读密歇根大学的时候正值新计算机中心成立之时，那年他16岁，又高又瘦，顶着一头乱糟糟的头发。乔伊高中毕业于底特律北法明顿中学，同学们认为他是书呆子，所以送他一个雅称："最用功的学生"——意思是他从不跟女生约会。刚进大学的时候，乔伊曾梦想将来成为一名生物学家或是数学家；但是，就在他大一那一学年快要结束的时候，他无意中发现了这座计算机中心——就在那个时候，他迷上了计算机。

从那时起，计算机中心就成为乔伊生活的全部。他利用一切可能利用的时间学习编程，即便是暑假期间，他也在一位计算机教授那里找到了一个兼职的机会——这样他整个暑假就都能编程了。1975年，

乔伊考入加州大学伯克利分校研究生院。在这里，他更是痴迷于计算机软件编程不能自拔。博士入学面试的时候，他在匆忙之中准备了一份结构复杂的演讲，当时的情形正如他的一位崇拜者后来所写的：“那些面试官完全被如此精彩的演讲震撼了。一位考官后来这样回忆说：‘简直就是基督舌战长老。’”

后来，乔伊加入了改造UNIX系统的项目团队。UNIX系统原是由美国电话电报公司（AT&T）首创的，用于大型电脑主机的软件系统。经由乔伊团队改编的这个版本非常优秀，目前全世界正在运行的数以百万计的服务器系统软件，依然是他们的那个UNIX版本。“当你的苹果电脑处于这个有趣的模式时，你依然能看到这些代码。”乔伊说，“那都是我25年前编写的，至今也没什么变化。”还有，如果你好奇当初是谁编写了那么多软件，从而使现今网上冲浪成为时代潮流，我现在可以告诉你，这个人也是比尔·乔伊。

从伯克利分校毕业以后，乔伊与人合伙在硅谷创立了Sun公司（太阳微系统公司）。Sun公司是我们这个时代电脑科技变革的主要推手之一。公司成立后，乔伊着手重写另一种计算机语言——Java，这种语言使他的事业更加如日中天。在硅谷圈内，乔伊享有和微软的比尔·盖茨同等重要的地位，同行视他为“互联网领域的爱迪生”。耶鲁大学计算机科学家戴维·杰勒恩特说：“比尔·乔伊是对现代计算机历史影响最为深远的人之一。”

类似比尔·乔伊这样的天才的故事我们已经听到过许多次了，内容其实都差不多。计算机行业是一个以纯知识精英为主导的行业。计算机编程的世界不存在传统的校友关系网，你并不能依靠金钱或者人际关系取得领先地位。计算机行业是一个充分开放的新兴行业，人们只根据成就和天分评价从事计算机行业的人；这里的成功人士都是最棒的，而乔伊无疑正是这些最优秀的人中的一个。

如果没有前文谈到的冰球队和足球队的例子，我们很容易接受以上这种对成功的解释：他们的成功都是个人努力的结果。但事实并非如此。除了能力，机遇和其他完全随机的优势也在帮助特定领域的“异类”走向成功之巅。

有没有可能在这里也找到与前文提到的特殊机遇相似的运作模式呢？让我们回到比尔·乔伊的故事中仔细找找看。

10000小时有多久？

在将近一代人的时间里，心理学界都在不断争论一个大概很多普通人以为早已被解决的问题：到底是否存在与生俱来的天赋。很显然，答案是肯定的。并不是每一个生于1月的球员最后都能进入职业球队，只有少数人能做到——少数生来就有天赋的人。可以说，成功是天赋加上后天的努力。但问题是，随着研究的深入，心理学家们发现，天赋的作用其实很小，而后天努力的作用其实很大。

天才论中最著名的案例出现在20世纪90年代：心理学家K.安德斯·埃里克森（K.Anders Ericsson）和他的两名同事在顶尖水平的柏林音乐学院展开的一项研究。[3]在该学院一些教授的配合下，他们将小提琴专业的学生分为3组。第1组由最优秀的明星学生组成，他们个个都有成为世界级独奏家的潜质；第2组则由那些仅被认为不错的学生组成；第3组由那些将来不太可能成为职业演奏家，只可能在公立学校当音乐教师的学生组成。这3组学生都被问及同一个问题：从首次接触小提琴至今，你练琴一共练了多少小时？

3组学生都是在大约5岁那年第一次接触小提琴的。在最初的几年中，所有学生的练琴时间都大致相当——每周两三个小时。但当他们到了8岁时，不同组别的学生的练琴时间就开始产生差别了。第1组学生的练习时间开始明显多于其他两组：9岁时每周的练琴时间为6小时，12岁时每周8小时，14岁时每周16小时。这样一来，随着年龄的增

长，他们的练琴时间不断增加，到了20岁上下（这个年纪的学生已经很自觉了，能够为了变得更加优秀而主动练习），他们每周的练琴时间是30小时。实际上，到了20岁，这些卓越的演奏者在练琴上已经投入了10000小时了。作为对照，第2组学生到20岁时的练琴时间累计为8000小时，而“未来的音乐教师们”的练琴时间累计只有4000小时多一点儿。

埃里克森带领团队又着手研究业余组与职业组的区别，相同的情况出现了。业余组中的人在儿童时期每周的练琴时间从未超过3小时，到了20岁，练琴时间累计只有2000小时；而职业组的练习时间随着年龄的增长而增加，到了20岁，那些未来的演奏大师的练琴时间已经超过10000小时。

埃里克森的研究中最引人注目的结论是：第一，根本没有“与生俱来的天才”——花比别人少的时间就能达到比别人高的成就；第二，也不存在“劳苦命”——一个人的努力程度比别人高却无法比别人更优秀。研究结果表明，一旦一位演奏者进入顶级音乐学校，唯一能使他出人头地的方法就是：刻苦练习。成功的要素在这个阶段变得简单明了。还有一点是，那些顶级演奏家，他们练琴不只是比其他人更加努力，而是比其他人努力十倍，甚至百倍。

一个人在学习的过程中，要完美掌握某项复杂技能，就要一遍又一遍地艰苦练习，而练习的时长必须达到一个最小临界量。事实上，研究者就练习时长给出了一个神奇的临界量：10000小时。[4]

“研究发现，任何一个领域的世界级水平都需要起码10000小时的训练。”神经学专家丹尼尔·列维京（Daniel Levitin）写道，“随着研究的不断深入，作曲家、篮球运动员、作家、滑冰运动员、钢琴家、棋手，甚至江洋大盗，无论你是什么，10000小时这个神奇的数字都会一而再，再而三地出现。当然，这并不能解释为什么有些人能从等量的

训练中获得更好的效果。但可以肯定的是，目前还未发现任何一位世界级的专家在其专业领域中的训练时长少于这个数字。人的大脑好像必须花费那么长的时间消化理解，才能达到极其精通的水平。”

这一准则甚至适用于人们通常所说的“奇才”，比如莫扎特这位6岁就开始作曲的音乐神童。心理学家迈克尔·豪（Michael Howe）在他的著作《解读天才》（*Genius Explained*）中写道[5]：

莫扎特在真正成为职业作曲家之前，他早期的作品并不出色。他的那些作品很可能大多出自他父亲之手，只是后来得到不断修改罢了。莫扎特童年时期的多数作品，如7首钢琴与管弦乐协奏曲，大部分是在其他作曲家的帮助下完成的。完全出自莫扎特之手，并被奉为他的第一部经典作品的，是第九号钢琴协奏曲（No.9,K.271），然而，这部作品是他在21岁时创作的。那时候莫扎特作曲已有10个年头了。

而音乐批评家哈罗德·C.勋伯格（Harold C.Schonberg）在谈到莫扎特时有更为深刻的见解，他认为莫扎特实际上是“大器晚成”，因为他经历了整整20年的作曲生涯，才创作出了最伟大的作品。[6]

成为国际象棋大师也需要大约10年的时间（国际象棋大师鲍比·菲舍尔问鼎冠军宝座用的时间稍微少一些：他花了9年时间）。[7]10年意味着什么？这意味着一个人大约可以投入10000小时对某一特定项目进行长期刻苦的训练。10000小时是取得伟大成就的神奇数字。

现在我们可以运用这一理论解释捷克和加拿大国家队“年龄分组日”现象了。之前，你可能没有真正理解为什么花名册上没有一个队员生于9月1日以后。你本以为，肯定有为数不少的运动天才出生于下半年，他们凭着自己的天赋最终也可以进入顶级队伍，不论他们生于一年中的哪一天。

但是，对于埃里克森这些反对将天赋放在成功因素首位的人来说，这一现象一点儿都不奇怪。出生日期相对比同龄人晚的天才们在8岁的时候没有被选入全明星队，原因是他们太小了，因此他们得不到强化训练。得不到强化训练，他们就很难达到10000小时的训练时间，从而无法在职业青年队选拔的时候入围。没有10000小时的训练作为基础，他们根本不能掌握进入顶级球队所需的足够技能。即便是莫扎特——史上最伟大的音乐家，如果没有10000小时的训练也无法实现事业上的腾飞。练习并不是为了让你一次就能把事情做好，而是为了帮助你越做越好。

此外，10000小时的确是一大段时间，人们在很年轻的时候的确很难依靠自己完成如此大量的时间投入。你需要获得父母的鼓励与支持。你不能太贫穷，因为如果你必须依靠兼职维持生计的话，你根本没法在日常生活中获得足够的时间进行练习。事实上，人们要想获得如此大量的练习时间，就必须依靠参加某些特定形式的训练课程（比如冰球队中的全明星队），或者获得某些特定机遇得以进行训练。

安娜堡计算机中心的日日夜夜

现在让我们回到比尔·乔伊的故事。1971年，16岁的乔伊还是一个个头很高的懵懂少年。他的数学特别好，他应该是麻省理工学院、加州理工学院或滑铁卢大学高才生的苗子。“当比尔还是小孩子的时候，他就在无意识的情况下开始对许多事情的来龙去脉感兴趣了。”比尔的父亲威廉说，“我们能回答的就回答他，回答不了的，就给他书让他自己查。”到参加美国大学本科标准入学考试（SAT）的时候，比尔在数学测试中拿了满分。“那些考试并不特别难。”比尔坦率地说，“考试中我总能剩下时间检查两遍。”

他的确才高八斗，但只有这一点肯定不够。他的长足进步始于他偶然在贝尔大街发现的形状奇特的计算机中心大楼。

比尔学习计算机编程的时候是20世纪70年代初，当时电脑的尺寸跟房间大小相当。一台电脑（其运算能力和内存容量可能还不敌现在的一台微波炉）动辄上百万美元——这还是20世纪70年代的美元价值水平。电脑那时在全世界范围内都非常罕见，即便你能找到一台，你也必须想办法获得使用权，如此，你就得花高价租用电脑的使用时段。

而且，那个时候计算机编程本身是一件非常枯燥的事情。早期计算机编程必须使用键盘打孔机。程序代码必须用打孔机打在打孔卡上。一个复杂一点儿的程序可能需要几百乃至上千张卡，每张卡上面都密密麻麻地排满了孔。程序员编好程序后就带着打好的卡来到机房，交给电脑操作员。那个时候电脑只能单线程运行，操作员会给你排个号，而你要等多长时间取决于前边有多少程序员在排队，通常等代码运行结果需要几个小时，有时候甚至要一整天的时间。其间，你的程序如果有一点儿错误——哪怕是排版错误，你都必须拿回那些打孔卡，找到错误，然后重新走一遍流程。

在这种环境下，任何人想成为程序专家都很困难，对20岁出头的年轻人来说更是难上加难。如果你在机房待一个小时，而实际上只能用其中的几分钟时间来“编程”，那要怎样才能做足10000小时的训练呢？“在打孔卡上编程，训练的并不是你的编程能力，”一位早年的计算机专家总结说，“而是你的校对能力和耐性。”

到20世纪60年代中期，人们找到了提高计算机效率的解决方案。此时电脑性能已经大大提高了，能够同时接受多个任务指令；专家们优化了操作程序，主机可以同时处理上百个终端任务，人们实现了计算机分时共享。这就意味着程序员们不用再跑到机房把打孔卡交给操作员，只需要构建数十个终端就可以了；所有终端都会通过电话线与机房主机相连，程序员们实现了联机协同工作。[8]

以下是历史文献中对电脑实现分时系统意义的总结：

这不仅仅是一项变革，这简直就是电脑新时代的开端。不用操作员，不用卡片，不用等待。电脑主机共享意味着，你可以坐在自己的电传打字机前键入命令，并且马上就能看到结果。主机共享又是交互式的：主机会要求程序员做出响应，等待其输入指令，并在其休息的时候继续工作，一直到算出最终结果为止。所有这些都是“实时”操作的。

密歇根大学是世界上第一批实现电脑分时系统的高等学府。1967年，使用了分时系统的原型机上线运行。到了20世纪70年代早期，密歇根大学计算机系已经实现100人同时在线工作。“在20世纪60年代末和70年代初期，没有几个地方的计算机水平能与密歇根大学相比。”密歇根大学计算机系创始人之一迈克·亚历山大（Mike Alexander）说，“麻省理工学院、卡内基·梅隆大学或者达特茅斯学院可能能与它相提并论，除此以外，我想不出别的地方了。”

这对于1971年进入密歇根大学安娜堡分校的比尔·乔伊是一个千载难逢的机遇。他并不是因为想学计算机才进入密歇根大学的，他高中时代从未接触过电脑，只对数学和工程学感兴趣。但当他大学一年级第一次接触电脑并爱上编程以后，他惊喜地发现，自己竟然幸运地置身于世界上仅有的几个只要想编程就有电脑可供使用的大学之中。

“你知道用打孔卡编程和分时编程的差别有多大吗？”乔伊说，“它们的区别就好像通过写信来下象棋和即时下棋的区别。”编程不再使人备受挫折，编程变成了一种享受。

“我住在学校北区，计算机中心也在北区。”乔伊继续说道，“我在那里度过了多长时间？啊，那简直无法计算。计算机中心24小时开放。我经常会通宵留在那里，清晨才回宿舍。那些年，我花在计算机中心的时间要比花在课堂上的时间多。我经常在于计算机中心上机的

时候，突然意识到自己忘了上课。当然，我忘了还要续时登记的时候比这更多。”

“那时候，学校会发给每个学生一个使用账号，你要上机就得充钱，所以你的上机时间是有限的。一旦你进入机房，你就得盘算好你运行程序需要多长时间。他们一般会给你一小时，这一小时就是你的全部上机时间了。不过，还是有同学发现了窍门——如果在‘上机时间’栏里填进等长度的错别字，他们就没法限制你的上机时间了。”他笑着回忆道，“这是程序上的一个漏洞。这样一来，只要你填个错别字，你就能一直待在机房上机了。”

现在，让我们理一理比尔·乔伊的机遇链吧。他有幸考入作为计算机学科领跑者的密歇根大学；有幸第一批使用分时系统，而不是键盘打孔机；又恰巧密歇根大学的机房管理系统有漏洞，他得以想学多长时间就学多长时间；因为计算机中心24小时开放，他又得以夜以继日地学习；他获得了充分的时间练习编程，所以当改造UNIX系统项目开始的时候，他顺理成章地进入了项目组。比尔·乔伊的确聪明绝顶，他也热爱学习，这是他成功的一大因素。但是，在他成为专家以前，他首先依靠运气获得了成为专家的机会。

“在密歇根大学的时候，我每天编程8~10小时。”他继续说道，“到了伯克利，我更是没日没夜地编程。在我的住处就有一个电脑终端，我常常看看老电影，编一些程序，到晚上两三点才睡觉。我经常趴在键盘上就睡着了。”他做了一个趴在键盘上睡觉的姿势，“你知道键盘要是一直被摁住，机器就会发出‘哔’‘哔’‘哔’的声音吗？一般这样的情况发生3次，我就知道我该去睡觉了。我刚到伯克利的时候，有些东西还做不到得心应手，然而到了第二年，我就觉得自己做那些事情已经很熟练了。这也是为什么我那时编的程序，直到30年后的今天依然没有过时。”他停顿了一下，在心里做了一道算术题——这花不了比尔·乔伊多长时间。他1971年进入密歇根大学，从大学二年级起正式学习

编程，加上每年的暑假，再加上到伯克利后第一年的日日夜夜。他最后说道：“所以，大概……10000小时吧。对的，没错。”

甲壳虫乐队的汉堡之行

10000小时定律适用于所有成功案例吗？我们如果对所有成功案例进行深入分析的话，能否找到类似密歇根大学计算机系或是冰球全明星队提供的这些成就天才的特定训练机会呢？

让我们再找两个例子来验证一下这一定律。为了更具代表性，我举的例子都是大众名人：甲壳虫乐队——世界上最有影响力的摇滚乐队，以及比尔·盖茨——世界上最富有的人。

甲壳虫乐队拥有4位成员：约翰·列侬（John Lennon）、保罗·麦卡特尼（Paul McCartney）、乔治·哈里森（George Harrison）、林戈·斯塔尔（Ringo Starr），他们于1964年2月来到美国，掀起了针对美国音乐界的所谓“英国入侵”的风暴，他们接连打破唱片销量纪录，改变了现代流行音乐的风貌。

我们所关心的关于甲壳虫乐队的第一个问题是：在他们来到美国之前，乐队组建多长时间了？列侬和麦卡特尼在1957年第一次合作，也就是他们来美国的7年之前［顺便插一句，这个时间距公认的他们最伟大作品——《佩珀军士寂寞的心俱乐部乐队》和《甲壳虫乐队》（又被称作“白色专辑”）——的发行正好10年］。如果你进一步研究他们的这段成长历程，你会发现他们有着和顶级冰球球员、比尔·乔伊以及世界级小提琴家极其相似的地方。在1960年，甲壳虫还是一支高中摇滚乐队，他们获得了一个到德国汉堡演出的机会。

“那时的汉堡还没有摇滚乐队，只有脱衣舞夜总会。”甲壳虫乐队传记《叫喊！甲壳虫乐队的真实故事》（*Shout! The True Story of the Beatles*）的作者菲利普·诺曼（Philip Norman）说[9]，“当时有位酒吧

老板叫布鲁诺，他打算邀请摇滚乐队在这里的每个酒吧跑场演出。布鲁诺以前经营过马戏团，他认为按马戏团的那一套，这种表演应该是不间断地演出，观众熙熙攘攘、涌进涌出，乐队要拼命演奏以吸引观众注意。在美国的红灯区，这种表演叫轮场脱衣秀。”

“那时，许多在汉堡演出的乐队都是从利物浦来的。”诺曼继续说道，“这其实源于一个意外。一开始，布鲁诺到伦敦发掘乐队，他在伦敦苏豪区结识了一位来自利物浦的商人。这位商人来到伦敦也纯属意外，他当时正准备给布鲁诺推荐几支乐队，联系就是这样建立起来的。最终，甲壳虫乐队不仅跟布鲁诺建立了联系，也跟其他酒吧老板建立了联系，之后甲壳虫乐队就常来这里，因为这里有喝不完的酒，还有见不完的姑娘。”

汉堡这个地方对于甲壳虫乐队来说有什么特别之处呢？赚的钱多吗？不是的。这里酒吧的音响效果特别好？也不是。还是说汉堡的观众独具慧眼，知道甲壳虫未来会成功？这就更不可能了。汉堡对甲壳虫乐队的真正意义在于：汉堡“逼迫”甲壳虫乐队超量演出。

以下是甲壳虫乐队解散后，列侬接受一家媒体采访时谈到的当年在汉堡脱衣舞酒吧“英迪拉”的演出经历[10]：

在那里，我们的演出水平提高了，我们更自信了。我们陷于通宵演出的日子不能自拔。作为外国人，我们不得不加倍努力，全身心投入，而且常常是超负荷运转。

在利物浦，我们每次的演出时间通常只有1小时，所以我们必须拿出自己最拿手的曲目，而且翻来覆去就是那几首。到了汉堡，我们每天必须演足8小时，所以我们必须寻求新的演出技巧，不然人们早就听腻了。

8小时？

一度担任甲壳虫乐队鼓手的皮特·贝斯特（Pete Best）说："当时，我们的演出消息一经发布，酒吧老板就开始热情地招揽顾客。我们一周出场7个晚上。一开始我们会不间断地演到夜里12点半，也就是酒吧的关门时间。后来我们表演得越来越好，酒吧里的人就一直听到凌晨两点。"

一周7天？

从1960年到1962年，甲壳虫先后5次到访汉堡。他们第1次一共表演了106晚，每晚至少5小时；第2次表演了92场；第3次表演了48场，演出时间合计172小时；最后两次汉堡之行在1962年11月和12月，他们一共表演了90小时。就这样，在一年半的时间里，他们一共演出了270晚。到1964年甲壳虫最终成名之前，他们实际现场演出共计已有1200场。这的确不同寻常！现在的大多数流行乐队在他们整个演艺生涯中的演出也不会超过1200场，正是在汉堡的超量训练才使甲壳虫乐队脱颖而出的。[11]

"去汉堡之前，他们的舞台演出乏善可陈，但是他们回来以后就变得非常出色了。"诺曼继续说道，"他们练就的不仅仅是超量演出时身体的耐力，他们还学会了演唱各种各样的歌曲——从摇滚到爵士，以及你所能想到的所有种类。他们之前在舞台上并没有什么风格可言，但是他们回来以后，就好像突然间脱胎换骨了。汉堡之行造就了他们。"

1968年的电脑

现在，让我们再把目光转向比尔·盖茨的成长历程。他的经历跟甲壳虫的经历一样被大众津津乐道。数学天才爱上了电脑编程，从哈佛大学辍学，与朋友开了一家小型电脑公司，取名微软。在天才头脑和雄心壮志的共同作用下，微软以惊人的速度成为软件世界的中流砥

柱。这是有关比尔·盖茨经历的通俗版本，现在让我们挖掘得更深入一些吧。

盖茨的父亲是西雅图的知名律师，母亲是富有的银行家的千金。儿时的比尔身心早熟，对学校生活不屑一顾。七年级时，他从公立学校转入西雅图湖滨学校——一家专为富家子弟开办的私立中学。盖茨转学的第二年，学校创建了一个电脑俱乐部。

“学校组织的家长会每年都会进行义卖，义卖的钱怎么用，这常让人大伤脑筋。”盖茨回忆道，“这笔钱有时候会用于资助夏令营，让市区贫民的孩子来学校参观，有时则会被当作奖金奖励教学出色的教师。那一年，他们花了3000美元买来电脑终端，并配备了专门的机房。后来，机房成了我们的天下。有电脑用真是一件令人惊喜的事。”

那是在1968年，这样的经历当然令人惊喜，因为那个时候许多大学还没有电脑。还有一件事不得不提，那就是学校买的这台电脑的型号。学校并没有买一台实验室用的读卡计算机供学生使用（在20世纪60年代，人们一般是用这种电脑来学习编程的），学校买的是一台ASR-33电传打字机。这台机器的终端与西雅图计算机中心直接相连，并与主机电脑分时共享。“一直到1965年人们才发明了分时系统。”盖茨继续说道，“我中学时代的老师竟然如此有远见。”1971年，仍是大一新生的比尔·乔伊非常幸运地开始通过分时系统学习编程，而在1968年，才上八年级的比尔·盖茨就已经通过分时系统学习电脑编程了。

从那时起，盖茨的生活就基本转移到机房了。他和同学开始自学如何使用这台古怪的机器。当时ASR打字机连接的主机电脑的上机时间十分昂贵，即便对于资金雄厚的湖滨学校也是如此。没过多久，家长会的3000美元基金就用完了。家长们追加了经费，但这些钱很快又用完了。就在这时，华盛顿大学的一帮程序员成立了一家名叫“电脑中心”（以下简称C-Cubed）的公司，专为当地企业提供主机上机时间租用服务。恰好，公司创始人之一莫妮克·罗娜（Monique Rona）的儿子

比盖茨大一岁，也在湖滨学校读书。当时罗娜正盘算着，能不能利用儿子学校的电脑，利用周末的空闲时间测试一些公司的程序，作为交换，罗娜可以免费为学校提供一些上机时间。罗娜和学校一拍即合。从那时起，盖茨每天放学后就坐公交车到C-Cubed公司，在那里他可以一直编程到晚上。

可惜C-Cubed公司后来倒闭了，于是盖茨和同学就只能流连在华盛顿大学计算机中心门外。不久，他们就联系到一家信息科技公司（以下简称ISI公司）。ISI公司雇用这些学生编写企业薪资管理软件，给学生的报酬是免费上机。这样，在1971年的7个月内，盖茨和同学在ISI公司主机房待了1575小时，即平均为每周7天，每天8小时。

“那段时间对我的影响有两方面。”盖茨在谈到他高中的早期生活时说，“我编程的能力的确提高了很多。我都是晚上到那里，周末也全天学习。那时我每周的工作时间几乎不低于二三十个小时。但后来，我和保罗·艾伦（Paul Allen）却陷入了另一桩麻烦事中：我们因为偷上机密码，并且把主机搞崩溃了，被公司开除了。我因此整个夏天都没法使用电脑。那个时候我十五六岁。后来，保罗在华盛顿大学找到一台可以免费使用的电脑。学校的医学中心和物理实验室一般都配有电脑，这些电脑本来是全天24小时均应被学校占用的，但我们发现，凌晨3点到早上6点，电脑其实是空闲的。”盖茨笑道：“所以我总是一到就寝时间便偷偷溜出家门。华盛顿大学就在我家附近，我步行就能到达，有时也会乘公交车去。这也是为什么后来我对华盛顿大学的捐助总是十分大方，因为这所学校给了我太多的上机时间。”（多年以后，盖茨的母亲曾说：“我们那个时候总是纳闷儿，为什么他早上起床总是那么费劲。”）

ISI公司的创始人之一巴德·彭布罗克（Bud Pembroke）当时与一家科技企业TRW公司有业务联系。当时，TRW公司与华盛顿州南部的博纳维尔电厂签订了合同，为电厂提供管理系统软件。TRW公司因此急

需招聘一批熟悉电站运作专业软件的程序员。在计算机行业发展早期，要找这样有专门经验的程序员非常困难。但是彭布罗克知道该找谁——正是那些在ISI公司主机房上机超过数千小时的湖滨学校的中学生。那年盖茨已经读到高中的最后一年了，不知道他当时使了什么手段让老师批准他打着到博纳维尔电厂实习的幌子在那里待了整整一个春季。这段时间，他在一位名叫约翰·诺顿的人的指导下编写程序代码。盖茨后来说，那个人在编程方面教给他的东西比任何人都多。

从八年级到中学毕业的5年，是比尔·盖茨的“汉堡之旅”。无论以哪种标准来看，到目前为止，他获得的机遇甚至比比尔·乔伊的更多、更不可思议。

机遇之一，是盖茨转入湖滨学校。1968年世界上还有哪所高中像湖滨学校那样拥有具备分时系统的计算机终端？机遇之二，是学校的家长会基金足够支付学校的电脑费用。机遇之三，是学校经费用完以后，一位同学家长开的公司（C-Cubed）正巧需要利用周末测试程序代码，并愿意以为学生提供免费的上机时间作为交换。机遇之四，盖茨恰巧找到ISI公司，该公司恰巧需要人员编写薪资管理软件。机遇之五，盖茨的家正好在华盛顿大学的步行范围内。机遇之六，华盛顿大学的计算机恰好每天凌晨3点到早上6点无人使用。机遇之七，TRW公司正巧与巴德·彭布罗克有业务往来。机遇之八，优秀的程序员彭布罗克在需要解决特定问题的时候想到了这两名中学生。机遇之九，湖滨学校竟然同意学生去外地，花一个春天的时间编写电脑程序。

所有这些机遇有着什么样的共同点？答案是这些机遇都给了比尔·盖茨更多的练习时间。当盖茨大学二年级从哈佛大学辍学自己开公司的时候，他已经不间断地学习了7年编程了。全世界有多少不到20岁的少年有盖茨这样的经历？“全世界不可能有超过50个人像我这样。”比尔·盖茨自己说，“我为C-Cubed公司工作过，编写过薪资管理程序，然后又为TRW公司工作——所有这一切最后成就了我。我认为我在很年

轻的时候就对软件开发有着比同龄人更深刻的认识。我获得的这一切都是这一系列不可思议的运气的累积。”

时势造成功

现在将冰球明星、比尔·乔伊、甲壳虫乐队和比尔·盖茨的故事串联起来，我们便能拼出通向成功的更加完整的路径了。乔伊、盖茨和甲壳虫乐队成员无疑都天赋过人。列侬和麦卡特尼的音乐才能给音乐界带来了整整一个时代的繁荣；而比尔·乔伊，请不要忘记，他匆忙之中准备的演讲也震撼了担任面试官的教授。他们个个都才华横溢。

但是，使他们如此出色的不是他们非凡的才能，而是他们非凡的机遇。对甲壳虫乐队来说，非凡的机遇就是应邀去了汉堡。如果没有在汉堡的历练，甲壳虫也许会走上另一条完全不同的路。“我非常幸运。”比尔·盖茨在我们采访一开始时就这样说。这并不意味着他不是电脑天才或非凡的企业家，他这样说只是代表他心里十分清楚，是1968年就读湖滨学校这一决定为他带来了非凡的机遇。

到目前为止，本书列举的所有“异类”都是某种独特机遇的受惠者。这些机遇对于软件业亿万富翁、摇滚巨星和体育明星来说并非偶然，而是一种规律。

为了完成我对天才背后非凡机遇作用的说明，我最后再举一例。我们再做一次类似前一章冰球队员出生日期调查的数据分析，只不过这一次我列出的不是出生月份，而是出生年份。以下是人类有史以来最富有的75人的名单，其中的财富值用美元计算。你会发现，表格里有历史上的一些国王、王后和法老，也有当代的亿万富翁，包括沃伦·巴菲特和卡洛斯·斯利姆[12]。

表2-1 人类有史以来最富有的75人

序号	姓名	财富（10亿美元）	所属国家与地区	公司或财富来源
1	约翰·D. 洛克菲勒	318.3	美国	美孚石油公司
2	安德鲁·卡内基	298.3	苏格兰	卡内基钢铁公司
3	沙皇尼古拉二世	253.5	俄国	罗曼诺夫王朝
4	威廉·亨利·范德比尔特	231.6	美国	铁路大王（芝加哥、伯灵顿和昆西铁路公司）
5	米尔·奥斯曼·阿里汗	210.8	印度	海德拉巴王国末代君主
6	安德鲁·W. 梅隆	188.8	美国	海湾石油公司
7	亨利·福特	188.1	美国	福特汽车公司
8	马库斯·李锡尼·克拉苏	169.8	罗马共和国	罗马参议院
9	巴希尔二世	169.4	拜占庭帝国	君主国
10	康内留斯·范德比尔特	167.4	美国	铁路大王（纽约—哈莱姆铁路）
11	阿拉尼斯·鲁弗斯	166.9	英格兰	投资家
12	阿梅诺菲斯三世	155.2	古埃及	法老
13	威廉·德·瓦伦	153.6	英格兰	第一代萨利伯爵
14	威廉二世	151.7	英格兰	君主国
15	伊丽莎白一世	142.9	英格兰	都铎王朝
16	小洛克菲勒	141.4	美国	美孚石油公司
17	山姆·沃尔顿	128.0	美国	沃尔玛超市
18	约翰·雅各布·阿斯特	115.0	德国	美国皮毛公司
19	巴约的奥多	110.2	英格兰	君主国
20	史蒂芬·吉拉德	99.5	法国	美国第一银行
21	克莉奥帕特拉七世	95.8	古埃及	托勒密王朝继承人
22	史蒂芬·范·伦斯勒	88.8	美国	伦斯勒地产
23	理查德·B. 梅隆	86.3	美国	海湾石油公司
24	亚历山大·特尼·斯图尔特	84.7	爱尔兰	长岛铁路公司
25	小威廉·巴克豪斯·阿斯特	84.7	美国	遗产继承
26	西蒙·伊特瑞·帕蒂尼奥	81.2	玻利维亚	瓦努尼锡矿公司

（续表）

序号	姓名	财富（10亿美元）	所属国家与地区	公司或财富来源
27	文莱苏丹哈桑纳尔	80.7	文莱	Kral 公司
28	弗雷德里克·惠好	80.4	德国	惠好公司
29	摩西·泰勒	79.3	美国	花旗银行
30	文森特·阿斯特	73.9	美国	遗产继承
31	卡洛斯·斯利姆·赫鲁	72.4	墨西哥	电信业
32	宋子文	67.8	中国	中国中央银行
33	杰伊·古尔德	67.1	美国	联合太平洋铁路公司
34	马歇尔·菲尔德	66.3	美国	马歇尔·菲尔德公司
35	乔治·F. 贝克	63.6	美国	新泽西中央铁路公司
36	海蒂·格林	58.8	美国	海湾国家银行
37	比尔·盖茨	58.0	美国	微软公司
38	劳伦斯·约瑟夫·埃里森	58.0	美国	甲骨文公司
39	理查德·阿克赖特	56.2	英格兰	德文特河谷工业区
40	穆克什·安巴尼	55.8	印度	瑞来斯实业公司
41	沃伦·巴菲特	52.4	美国	伯克希尔–哈撒韦公司
42	拉克希米·米塔尔	51.0	印度	米塔尔钢铁公司
43	J. 保罗·盖蒂	50.1	美国	盖蒂石油公司
44	詹姆斯·G. 费尔	47.2	美国	弗吉尼亚矿业公司
45	威廉·威特曼	46.1	美国	默克集团
46	拉塞尔·塞奇	45.1	美国	西联汇款公司
47	约翰·布莱尔	45.1	美国	联合太平洋铁路公司
48	阿尼尔·安巴尼	45.0	印度	瑞来斯通信公司
49	利兰·斯坦福	44.9	美国	中央太平洋铁路公司
50	小霍华德·休斯	43.4	美国	环球航空公司、休斯飞机公司、休斯工具公司、Summa 公司
51	赛勒斯·柯蒂斯	43.2	美国	柯蒂斯出版公司
52	约翰·英斯利·布莱尔	42.4	美国	铁路大王（特拉华、拉克瓦纳和西部铁路公司）
53	爱德华·亨利·哈里曼	40.9	美国	联合太平洋铁路公司

（续表）

序号	姓名	财富（10亿美元）	所属国家与地区	公司或财富来源
54	亨利·H. 罗杰斯	40.9	美国	美孚石油公司
55	保罗·艾伦	40.0	美国	微软公司，Vulcan 公司
56	约翰·克卢格	40.0	德国	大都会广播公司
57	J. P. 摩根	39.8	美国	通用电气公司，美国钢铁公司
58	奥利弗·H. 佩恩	38.8	美国	美孚石油公司
59	堤义明	38.1	日本	西武百货公司
60	亨利·克雷·弗里克	37.7	美国	卡内基钢铁公司
61	约翰·雅各布·阿斯特四世	37.0	美国	遗产继承
62	乔治·普尔曼	35.6	美国	普尔曼公司
63	科利斯·波特·亨廷顿	34.6	美国	中央太平洋铁路公司
64	皮特·A. B. 怀德纳	33.4	美国	美国烟草公司
65	菲利普·丹弗斯·阿穆尔	33.4	美国	阿穆尔冷冻公司
66	威廉·S. 奥布莱恩	33.3	美国	弗吉尼亚矿业公司
67	英格瓦尔·卡姆普拉德	33.0	瑞典	宜家家居公司
68	K. P. 辛格	32.9	印度	新德里地产公司
69	詹姆斯·C. 弗勒德	32.5	美国	弗吉尼亚联合矿业公司
70	李嘉诚	32.0	中国	和记黄埔集团
71	安东尼·N. 布雷迪	31.7	美国	布鲁克林运输公司
72	伊莱亚斯·H. 德比	31.4	美国	船运
73	马克·霍普金斯	30.9	美国	中央太平洋铁路公司
74	爱德华·克拉克	30.2	美国	辛格缝纫机公司
75	阿尔瓦利德·本·塔拉尔王子	29.5	沙特阿拉伯	王国控股公司

你知道这里面有意思的地方是什么吗？表2-1中有14个最富有的美国人竟都出生在19世纪中期的9年间。想想吧，历史学家从古代埃及艳

后和法老开始，系统性地搜索出世界每一个角落有史可据的拥有巨额财富的人，而其中20%的人竟然出自同一个国家的同一代人当中。

下面列出的就是那14个美国人。

1.约翰·D.洛克菲勒，1839年

2.安德鲁·卡内基，1835年

28.弗雷德里克·惠好，1834年

33.杰伊·古尔德，1836年

34.马歇尔·菲尔德，1834年

35.乔治·F.贝克，1840年

36.海蒂·格林，1834年

44.詹姆斯·G.费尔，1831年

54.亨利·H.罗杰斯，1840年

57.J.P.摩根，1837年

58.奥利弗·H.佩恩，1839年

62.乔治·普尔曼，1831年

64.皮特·A.B.怀德纳，1834年

65.菲利普·丹弗斯·阿穆尔，1832年

这到底是怎么回事？其实只要你稍加思索，答案便显而易见了。从1860年到1880年，美国经济正步入其历史上的转型期。此时铁路事业方兴未艾，华尔街金融业崭露头角，工业大生产的序曲正在奏响。旧时代的经济信条被打破，新时代的规则正在形成。表2-1说明，当美国经济转型时代到来的时候，你的年龄与你能否成功关系重大。

如果你出生在19世纪40年代晚期，你就错过机遇了：你太年轻，以致无法把握住时代的大好机遇；而如果你出生在19世纪20年代，你的年龄就太大了：你的思维还处在南北战争之前的模式。而恰恰是那短短9年间出生的人，才有幸洞察未来的潜力何在。表2-1中的所有人无疑都具有远见卓识，而生在那个时代则成为他们最特殊的机遇。这与出生在1月、2月和3月的冰球、足球运动员所获得的特殊优势是一样的。[13]

现在，让我们对比尔·乔伊和比尔·盖茨做一下类似的深度分析吧。

如果你跟硅谷的过来人讨论电脑科技，他们一定会告诉你，1975年1月是个人电脑时代的起点。那年《大众电子》（*Popular Electronics*）有一期封面介绍的是当时最先进的“阿尔泰8800”电脑。“阿尔泰”电脑每台价格为397美元，它能满足用户的个性化装配需求。当时的封面标题就是《技术突破！世界第一台可与商用电脑媲美的微型电脑》。

《大众电子》是那个时代电脑软件爱好者的《圣经》。这对于他们来说无疑是一个重大的好消息。那时，电脑还是一种庞大的、必须放置在像密歇根大学计算机系大楼那样的建筑里的昂贵仪器。多少年来，电脑爱好者们一直盼望着足够小、足够便宜，适合普通人使用的个人电脑的出现。现在，这种电脑终于诞生了。

如果说1975年1月是个人电脑时代的黎明，那么谁将占据最有利的位置，去享受黎明的第一缕曙光呢？这一问题的答案所包含的法则与

洛克菲勒和卡内基时代蕴藏的法则是一样的。

“如果在1975年，你的年龄就太大了，你可能已经从学校毕业，有可能在国际商业机器公司（以下简称IBM）这样的大公司找到了工作。一旦你开始在IBM这类公司工作，你就很难向新世界迈进了。”微软原技术总监内森·梅尔沃德（Nathan Myhrvold）说，“你已经成为这家大型电脑公司的一部分，参与了大型电脑的生产过程，你会想，我为什么要跟这些小打小闹的电脑爱好者为伍？对于这些人来说，个人电脑的出现只不过是多了一个行当，并不意味着什么革命。他们只把视野局限在自己的行业内。他们收入很高，生活不错。然而也正因如此，他们失去了成为亿万富翁并深刻影响世界的机会。”

在1975年，如果你的年龄更大些，早已离开校园走向社会，那么你的意识还属于上一个时代。你已经买了房子，结了婚，正在抚养襁褓中的孩子。你绝对不可能放弃一份好工作和养老保险，不切实际地花397美元去买什么个人电脑。所以让我们把所有生于1952年以前的人排除在外。

同理，如果你年纪太小也是不行的。假如1975年你还在上高中，即便你想尽早进入电脑这一行，估计可能性也比较小。所以我们也把1958年以后出生的人排除在外。1975年最理想的年龄应该是20岁到21岁（换个说法就是，年龄足够大，大到可以赶上电脑革命，但又不至于太老，老到错过时机），换到出生年份就是1954年或1955年。

我们可以轻易验证这种理论。比尔·盖茨是何时出生的？

比尔·盖茨：1955年10月28日

这简直是最佳年龄。盖茨正像冰球队里1月1日出生的球员那般。盖茨在中学最好的朋友保罗·艾伦，也是和盖茨在机房并肩作战，在ISI

和C-Cubed公司共度通宵，最终和盖茨共同创建微软公司的人，他是什么时候出生的？

保罗·艾伦：1953年1月21日

而微软财富榜第3位，自2000年以来掌舵微软的软件业的资深执行主管史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer），他又是什么时候出生的？

史蒂夫·鲍尔默：1956年3月24日

我们千万不要忘记另一位与盖茨齐名的风云人物：史蒂夫·乔布斯。他是苹果公司的创始人之一。与盖茨不同，乔布斯没有富裕的家庭环境，也没有乔伊那样在密歇根大学深造的机会。但是，我们从他的经历中一样可以发现促使他成功的“汉堡之旅”。乔布斯在旧金山以南的山景城长大，那里正是硅谷的核心地带。他的邻居中有大量惠普（Hew Lett-Packard）公司的工程师，而惠普是现今世界知名的电子品牌。乔布斯常去山景城的跳蚤市场，那里到处是熙来攘往的电脑发烧友和卖配件的维修铺。乔布斯正是在这样的商业气氛中成长，并最终驾驭这一市场的。

下文摘自一本关于乔布斯的传记《意外铸就富翁》（*Accidental Millionaire*），为我们描述了他年轻时的一段独特经历[14]：

乔布斯参加了惠普工程师们组织的一个夜谈节目。这个节目旨在为大众介绍最新的电子科技信息。在这期间，乔布斯尝试从惠普工程师的经验中去粗取精，加入奇思妙想，逐渐形成自己独特的技术品位。有一次他甚至把电话打到惠普创始人比尔·休利特（Bill Hewlett）那里，说他想要一些电脑配件。最后他不仅得到了想要的东西，还争取到一份暑假零工：到电脑装配车间装配电脑。他被这一切迷住了，从此他开始构思自己的电脑模样……

等等，比尔·休利特给了乔布斯一些多余的电脑配件？这岂不是与13岁的比尔·盖茨获得可无限制使用分时终端的机会有异曲同工之处？这就好像你从小对时装感兴趣，而在你成长的过程中，你的邻居恰巧又是乔治·阿玛尼[15]。话说回来，乔布斯是什么时候出生的？

史蒂夫·乔布斯：1955年2月24日

另一位软件业的革命先行者埃里克·施密特（Eric Schmidt）开创了以开发网络产品著称的Novell公司，该公司亦是硅谷软件公司中的翘楚。2001年，施密特成为谷歌公司CEO（首席执行官）。那他是什么时候出生的？

埃里克·施密特：1955年4月27日

当然，我并不是说硅谷所有的传奇人物都是在1955年出生的，有些也不是，这就像不是每个美国工商业巨头都出生在19世纪30年代中期一样。但是这其中的确存在非常明显的模式，而普通人却对此视若无睹，人们只相信成功完全是个人努力的结果。但是到目前为止，所有有关成功人士的历史都说明，事情并非人们想象中那么简单；历史恰恰说明，那些获得特殊机遇眷顾的人总能努力工作，并胜任使命；与机遇相伴的人总能取得非同寻常的成就。他们的成功并不仅仅是自己努力的成果，更是独特的成长环境促成的结果。

请不要忘记比尔·乔伊的故事。如果他的年龄再大一点儿，他学习编程的时候就不得不面对键盘打孔机的琐碎工作，用他自己的话来说就是，他很可能就研究科学去了，这样一来，比尔·乔伊还能是现在的比尔·乔伊吗？他可能会成为一名生物学家而不是计算机天才。又假设他的年龄小一点儿，错过了后来为互联网编写代码的时机，比尔·乔伊也不会是现在的计算机天才比尔·乔伊。那他是什么时候出生的呢？

比尔·乔伊：1954年11月8日

继在伯克利的足量学习以后，乔伊成为硅谷历史最悠久也最重要的软件公司——Sun公司的4个创始人之一。如果你依然认为机缘巧合的出生日期代表不了什么，那么请看以下Sun公司另外3位创始人的出生日期：

斯科特·麦克尼利：1954年11月13日

维诺德·科斯拉：1955年1月28日

安迪·贝托尔斯海姆：1955年9月30日

---

[1] 有关密歇根大学计算机中心的历史，请参见“A Career Interview with Bernie Galler,” professor emeritus in the Electrical Engineering and Computer Science department at the school,IEEE Annals of the History of Computing 23,no.4 (2001):107-112。

[2] 威廉·纳尔逊·乔伊（William Nelson Joy），又称比尔·乔伊（Bill Joy），美国计算机科学家，Sun公司（Sun Microsystems）创始人。——译者注

[3] 埃里克森及其同事关于10000小时规则的精彩文章之一是K.Anders Ericsson,Ralf Th.Krampe,and Clemens Tesch-Römer,“The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance,” Psychological Review 100,no.3 (1993):363-406。

[4] 丹尼尔·列维京在著作中谈及10000小时，参见Daniel J.Levitin，This is Your Brain on Music：The Science of a Human Obsession （New York：Dutton，2006），p.197。

[5] Michael J.A.Howe， Genius Explained （Cambridge： Cambridge University Press，1999），p.3.

[6] John R.Hayes,Thinking and Learning Skills.Vol.2:Research and Open Questions,ed.Susan F.Chipman,Judith W.Segal,and Robert Glaser (Hillsdale,N.J.:Lawrence Erlbaum Associates,1985).

[7] Neil Charness,Ralf Th.Krampe,and Ulrich Mayr,“The Role of Practice and Coaching in Entrepreneurial Skill Domains:An International Comparison of Life Span Chess Skill Acquisition,” in The Road to Excellence:The Acquisition of Expert Performance in the Arts and Sciences,Sports and Games,ed.K.Anders Ericsson (Hillsdale,N.J.:Lawrence Erlbaum Associates,1996),pp.51-126,esp.p.73.

[8] 要了解更多有关分时革命的信息，请参见Stephen Manes and Paul Andrews，Gates:How Microsoft’s Mogul Reinvented an Industry—And Made Himself the Richest Man in America (New York:Touchstone,1994),p.26。

[9] Philip Norman，Shout! The True Story of the Beatles（New York：Fireside,2003.）.

[10] 约翰·列侬和乔治·哈里森对乐队在汉堡时经历的回忆来自George Harrison,Astrid Kirchherr,and Klaus Voorman，Hamburg Days (Surrey:Genesis Publications,1999)，p.122。

[11] Robert W.Weisberg,"Creativity and Knowledge:A Challenge to Theories" in Handbook of Creative ,ed.Robert J.Sternberg (Cambridge:Cambridge University Press,1999):226-250.

[12] 卡洛斯·斯利姆（Carlos Slim），墨西哥商人，控制着墨西哥和拉丁美洲的许多电信公司，是拉丁美洲最富有的人。2008年3月福布斯调查时其身家已暴涨为600亿美元，在当年排名中超过比尔·盖茨成为全球第二富。——译者注

[13] 社会学家C.赖特·米尔（C.Wright Mills）对19世纪30年代出生的人做了进一步观察。他对殖民地时期到20世纪美国商界精英的生活背景进行了研究。他发现，在大多数情况下，商业大亨都来自特权阶层，这一点人们比较容易理解。但是，唯一例外的就是19世纪30年代出生的那批人。他的研究表明，出生在那前后20年的人大大地受惠于那个时代。那时出生的人即便出身贫寒也可以通过个人奋斗很快致富，这在美国历史上是少有的。他写道："对于那些出身贫寒却又想迅速获得商业成功的年轻人来说，最佳的出生年份是1835年。"（注：C.Wright Mills,"The American Business Elite:A Collective Portrait,"Journal of Economic History 5(December 1945):20-44.）

[14] Lee Butcher,Accidental Millionaire:The Rise and Fall of Steve Jobs at Apple Computer（New York:Paragon House,1987）.

[15] 乔治·阿玛尼（Giorgio Armani），著名的意大利服装设计大师。——编者注

3 智商与机遇："特曼人"的谬误

仅靠智商很难区分两个聪明孩子。

全美最聪明的人

2008年，美国智力竞猜电视节目《以一敌百》邀请到了一位特殊的嘉宾，他的名字叫克里斯托弗·兰根（Christopher Langan）。[1]

《以一敌百》是一个类似《谁想成为百万富翁》（*Who Wants to Be a Millionaire*）的真人秀电视节目。每期节目都会邀请100名普通观众组成"大众团"，他们每周需要与一位特邀嘉宾比拼智力，获胜方将赢取100万美元奖金。这位特邀嘉宾要足够聪明，他/她必须比"大众团"答对更多的问题。以这样的标准，特邀嘉宾中没有几个能与克里斯托弗·兰根的战绩匹敌。

"今晚，'大众团'将面临最最激烈的竞争。"主持人鲍勃·塞奇说道，"有请克里斯托弗·兰根，大家公认的全美国最聪明的人。"随后，一位50多岁，个头不高，肌肉结实的男人出现在画面中。"普通人的智商是100分，"主持人继续说道，"爱因斯坦为150分，而克里斯托弗的智商达到了195分，目前他正致力于宇宙万物的理论研究。今晚，克里斯托弗的超强大脑能否战胜'大众团'的集体智慧，最终获得100万美元呢？让我们拭目以待——欢迎收看《以一敌百》！"

兰根在热烈的掌声中大步走上舞台。

"请问，你是不是觉得在一个像我们这样的节目中，你不需要动用你的高智商就能做得很好？"主持人毫不客气地问道。他用一种奇怪的眼神看着兰根，就好像兰根是一个刚从实验室跑出来的怪物。

“实际上，我觉得高智商有时反而是一种累赘。”兰根用深沉而坚定的音调回答道，“智商高的人，做事倾向于专注，思考得更加深入，并会忽略一些无足轻重的细节。但是现在，看到这期的‘大众团’之后，我觉得我能做好。”他瞥了一眼“大众团”，目光中似乎流露出一丝不屑。

过去这10多年，克里斯托弗·兰根从默默无闻到声名鹊起，现已成为美国天才的代言人，“异类”中的名流。他在电视新闻和杂志中的人物传记栏目中频繁出现，甚至成为导演埃罗尔·莫里斯（Errol Morris）纪录片中的主角，这一切都源自他的智力超凡的大脑。

一次，一个名为《20/20》的新闻节目请来神经心理学家给兰根做智商测试，然而，因为兰根的得分太高，超出测试表格范围，此事最终不了了之。还有一次，兰根参加专测超常人智商的超级智商测试，最终仅差一题便全部答对。[2]他6个月大时就开始说话，3岁时收听周末广播中的笑话就能跟着学，继而可以自主阅读。5岁时，他开始问祖父诸如“上帝是否存在”这样的问题，并且在得到不满意的答案时满脸失望。

等到了上学的年龄，兰根可以在完全不上课的情况下参加一门外语考试，他只需要在监考老师来之前浏览一下教材，就能在考试中得A。当他刚满10岁，还在家中的农场里干活的时候，他就开始阅读物理学理论著作。16岁的时候，他自学了伯特兰·罗素和阿尔弗雷德·诺思·怀特黑德合著的深奥难懂的著作《数学原理》（*Principia Mathematica*）。他在SAT考试中睡着了，但最后还是拿了高分。

“他会先学1小时数学，”兰根的弟弟马克在谈到兰根高中暑假都会做些什么的时候说，“然后学1小时法语，然后是俄语，然后是哲学。他做这些事的时候全心全意，整个暑假每天如此。”

兰根的另一个弟弟杰夫说道："当克里斯托弗十四五岁的时候，他常以画画作为消遣，他的画逼真得跟照片一样。15岁那年他就能像亨德里克斯[3]那样弹奏吉他了。很多时候，克里斯托弗不需要去学校，就能在考试中获得最优异的成绩。我们也觉得不可思议。通常，一个学期的教科书他两天就看完了，这不耽误他每天做他该做的事，也不耽误他做其他他感兴趣的事。"[4]

让我们再回到《以一敌百》的现场，此刻的兰根沉着而自信。他压低声音说话，目光犀利。他说话不绕圈子，从不需要刻意寻找确切的表达，也不会通过重复问题来拖延时间。他也不说"嗯""呃"这些语气词，他说话好像急行军，一句接一句，优雅而利落。主持人塞奇抛给他的每一个问题，他都能轻松应答。当赢到25万美元的时候，他显然暗中盘算了一下，再玩下去有可能会失去前面所得到的一切，此时的风险开始大过继续得分的可能。忽然，他停下了。"我现在退出比赛，提取奖金。"他说。他坚定地握了握主持人的手走下台去——在最巅峰的时刻收手，这正是天才们的行事方式。

超常"特曼人"

第一次世界大战刚结束，斯坦福大学心理学教授刘易斯·特曼（Lewis Terman）开始观察一个特别聪颖的男孩儿亨利·考埃尔。考埃尔出生在一个贫穷的下层社会家庭，因为和同龄的孩子合不来，他从7岁开始就不再上学了。后来，考埃尔待在离斯坦福校园不远的一个小校舍当看门人，白天的时候他常常开小差溜出去玩儿，或者溜进学校教室偷偷弹钢琴。他弹的每一首曲子都很动听。

特曼非常擅长设计智商测验。在随后的许多年里，有数以百万计的人做了名叫"斯坦福—比奈"的智商测验，而特曼就是这个测验的发明者。现在他准备为考埃尔做智商测验。这个男孩儿思维严谨，说话、做事条理性强，十分聪明。他的智商测验得分是140分，这可是天

才级别的得分啊！特曼不禁怅然，有多少天才少年被埋没在尘世之中啊！

于是，特曼开始有计划地寻找天才少年。他找到了一个19个月就能遍识字母表的女童，以及一个4岁就能读狄更斯和莎士比亚作品的女童。他还发现了一个被法学院教授赶出学校的年轻人，他被扫地出门的原因是教授不相信有人能靠大脑逐条背诵大段法律条文。

1921年，特曼开始研究天才的人生历程。在一笔美国联邦基金的支持下，他组织了许多现场调查组，深入加利福尼亚州所有的中小学进行研究。他先让教师们挑出班里最聪明的学生，并对这些学生进行第一轮智商测试；然后把得分排在前10%的学生抽出来做第二轮测试；再把第二轮得分超过130分的学生组织起来进行第三轮测试。特曼认为，经过这样的层层筛选，他可以挑选出最优秀、最聪明的学生。大规模的调查结束后，特曼从25万名中小学生中挑选出了1470个智商为140~200分的学生。这些被挑选出来的天才少年，正式成为历史上最著名的心理学研究的研究对象，他们被统称为“特曼人”。

在随后的岁月里，特曼成了坚守职责的“老母鸡”。他跟踪、测试、测量、分析“特曼人”的人生经历。他们的教育程度、婚姻状况、疾病情况、心理健康、工作经历等，特曼都一五一十地记录下来。他甚至会为“特曼人”写工作推荐或研究生入学推荐，给他们提供生活中的建议与指导。最终他将研究报告写成厚厚的红皮卷著作——《天才基因的研究》（*Genetic Studies of Genius*）。[5]

“除了道德，没有什么比人的智商对其人生的影响更重要的了。”特曼在一次发言中说道。他认为，正是那些高智商的人“引领了从科学到艺术，从政治到教育，再到社会福利等领域的全面进步”。随着“特曼人”慢慢长大，特曼不断搜集“特曼人”获得的非凡成就，将之加入其编年体著作中以证明他的观点。当被测学生还在高中阶段的时

候，他这样写道：“在你翻看报纸，寻找任何有‘特曼人’参加的竞赛、活动的时候，你总能在优胜者中找到几个‘特曼人’的名字。”他把“特曼人”中有文学素养的学生写的作文拿过来，与著名作家的早期作品放在一起比较，他认为两者差不多。他说，所有迹象都表明，“特曼人”命中注定是美国未来各行业的中流砥柱。

直到今天，特曼当年的思想仍旧主宰着人们对成功的看法。一些学校设有“天才班”，学生想考取重点大学就必须通过智力测试，如SAT（学术能力评估测试）。今天的高科技企业，诸如谷歌和微软，也会对求职者进行认知能力测试。这一切都出自这样的理念：智商高的人具有更大的潜力。最著名的要数微软对求职者进行的一系列智力测试了，其中一道经典题目是这样的：“为什么井盖是圆的？”如果你回答不上来，你就不能去微软公司工作了。[6]

如果我有某种神秘力量，能将你的智商提高30分，你会说“谢谢，太好了”，对吗？你觉得你可以借此在生活中抢占先机。每个人第一次听说克里斯托弗·兰根的故事时的本能反应，与一个世纪前特曼遇见亨利·考埃尔时的反应一模一样：我们对此深感敬畏。天才的确是终极程度的“异类”，我们确信这根本不在人力所能及的范围之内。

但是，这是真理吗？

到目前为止，本书讨论的主旨是，与其说非凡的成就取决于天赋，不如说其取决于机遇。在本章，我将深刻挖掘下面这个主题：为什么那些“异类”看上去总像是纯粹依靠他们自身的天赋取得成功的？一直以来，我们总是从特曼那样的人那里获得对高智商人群的感性认识。但是，我即将要说明的是，特曼的判断出错了。假如他对“特曼人”的错误判断延伸到16岁就看《数学原理》的克里斯托弗·兰根身上，他判断的结果也一样会出错。特曼并没有真正理解现实世界中的“异类”，而这种错误理解仍旧在现代人的观念中流传。

智商的门槛效应

瑞文标准推理测验（Raven’s Progre-ssive Matrices）是一种常见的智力测验。这种测验并不考察被试者特定的语言技能或已掌握的特定知识体系，仅考察被试者的抽象推理能力。瑞文测验包含48道题，题目难度逐级增加，你的得分取决于你在测验中答出的正确答案的数量。

图3-1是一道典型的瑞文测试题。

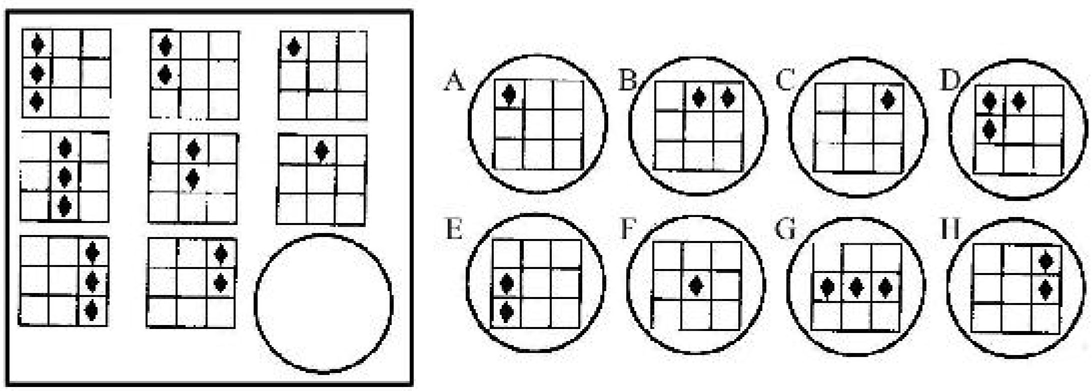


图3-1 瑞文测试题举例1

怎么样，做出来了吗？我想大多数人都能。这道题的正确答案是C。但是图3-2中的这道题就比较难了，这是瑞文测试中排在最后的一道难题。

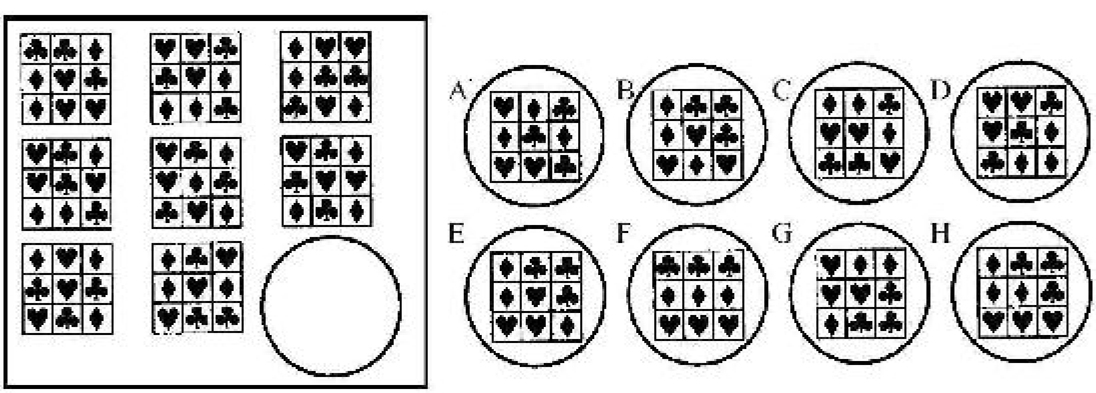


图3-2 瑞文测试题举例2

这道题的正确答案是A。我得承认我没有答出来，我想大多数人也没能答出来。然而克里斯托弗·兰根一定答得出来。当我们承认像兰根这样的人真的十分聪明的时候，我们的本意是指，这些人可以答出像图3-2中题目这样的比较难的智力测验题。

多年来，研究者做了大量研究，探讨高智商者能否在其人生中获得成功这一课题。研究者普遍认为，智商测试的低分者（70分以下）存在生理缺陷，而普通人的得分一般会在100分左右。当然，个体要是有更高一点儿的智商，他/她便可以更顺利地完成高等教育。想成功完成竞争激烈的研究生课程，智商起码需要115分。一般来说，一个人的智商越高，其受教育程度就越高，工资也就越高——你可能还不知道，这样的人寿命也更长。

但是这里面还另有玄机。智商与成功只在一定程度上相互关联，一旦某人的智商超过120分，此时更高的智商并不意味着会同比转化成更多的现实优势。[7]

“有充足的实例证明，智商170分的人比智商70分的人的思维更加缜密。”英国心理学家利亚姆·赫德森（Liam Hudson）写道，“即便分值差异小些，但只要存在差异（如100分和130分），情况就都差不多。但是，当两个人的智商都很高时，这种规律就被破坏了。一个智商130分的科学家跟一个智商180分的科学家都可以获得诺贝尔奖。”[8]

用赫德森的话说，智商值更像篮球队中球员的身高值。身高1.68米的人能不能进入职业篮球队？这个可能性几乎没有。想进入职业球队打球，身高起码要1.83米，当然1.88米优于1.85米，1.91米优于1.88米。但是，当身高超过某一高度后，身高的作用就会骤减。一个身高2.03米的球员并不一定会优于一个身高1.98米的球员（伟大的篮球运动

员迈克尔·乔丹，其身高就是1.98米）。一个篮球运动员只需要身高足够高，超过职业队的身高门槛就可以了。同样，智商也是如此，智商门槛同样存在。

本章一开头提到的《以一敌百》节目里说，爱因斯坦的智商是150分，兰根的智商为195分。但你不能说因为兰根的智商比爱因斯坦高30%，兰根就比爱因斯坦聪明30%。这种类推是荒谬的。我们根据智商所能得出的结论是，若要研究类似于物理这样的复杂学科，他们两个都足够聪明，都能够胜任。

说智商存在一个门槛，这可能有违许多人的直觉。我们总是认为，诺贝尔奖得主的智商一定极高：他们在大学入学考试中一定得了满分，一定每年都能获得学校的奖学金；他们在高中时代一定名列前茅，总是被各大名校争相录取。

但是请仔细看一看下面所列的美国近年（自2007年起）25位诺贝尔生理学或医学奖得主大学本科所在学校名单：

安蒂奥克学院

布朗大学

加州大学伯克利分校

华盛顿大学

哥伦比亚大学

凯斯理工学院

麻省理工学院

加州理工学院

哈佛大学

汉密尔顿学院

哥伦比亚大学

北卡罗来纳大学

迪堡大学

宾夕法尼亚大学

明尼苏达大学

圣母大学

约翰·霍普金斯大学

耶鲁大学

美国联合学院肯塔基分校

伊利诺伊大学

得克萨斯大学

圣十字学院

阿默斯特学院

盖茨堡学院

亨特学院

很明显，并不是所有大学都是美国顶级名校。诸如耶鲁大学、哥伦比亚大学和麻省理工学院这些自然是顶级名校，但是迪堡大学、圣十字学院和盖茨堡学院只能算是说得过去，而这就是“好”学校的名单。

同样，下面所列的是美国近几年25位诺贝尔化学奖得主大学本科所在学校的名单：

纽约城市学院

纽约城市学院

斯坦福大学

戴顿大学（俄亥俄州）

罗林斯学院（佛罗里达州）

麻省理工学院

格林内尔学院

麻省理工学院

麦吉尔大学

佐治亚理工学院

俄亥俄卫斯理大学

莱斯大学

霍普学院

杨百翰大学

多伦多大学

内布拉斯加大学

达特茅斯学院

哈佛大学

伯里亚学院

奥格斯堡学院

马萨诸塞大学

华盛顿州立大学

佛罗里达大学

加州大学河滨分校

哈佛大学

很明显，要想获得诺贝尔奖，你起码要有足够高的智商，能被圣母大学或伊利诺伊大学这样的学校录取，情况就是如此。[9]

说起来有些偏激。设想一下你的女儿拿到两所大学的录取通知书——一所是哈佛大学，一所是位于华盛顿的乔治敦大学。你想让她去哪所大学？我猜你会选哈佛大学，因为哈佛大学更有名。哈佛大学学生的入学成绩要比普通学校高10%~15%。

人们通常认为学校和参加赛跑的选手一样，可以通过排名确定其优劣，人们约定俗成地用这种方法分辨智商高低。但是我们的这种认

识是不合理的。乔治敦大学的学生在智力测验的绝对值上可能没有哈佛大学的学生高，但是我们从上面所列的内容中可以很清楚地看到，两所学校的学生同样聪明，诺贝尔奖得主不仅来自哈佛大学，也可能来自乔治敦大学。

心理学家巴里·施瓦兹（Barry Schwartz）曾经发起倡议，建议名牌大学放弃统一的入学考试，通过摇奖的方式在符合条件的申请者中确定入学者名单。“我认为大学应该仅把学生分为两类，”施瓦兹说，“符合要求的和不符合要求的。符合要求的进入摇奖池，不符合的退出。”施瓦兹承认这种建议的可行性不高。但是，他的建议绝对正确。这正如赫德森在其著作中所写的（请不要忘记，他的研究对象是20世纪50年代到60年代英国顶尖男生寄宿学校的学生），“仅靠智商很难区分两个聪明孩子”。[10]

让我再举一个“门槛效应”的例子。与美国其他精英学校一样，密歇根大学法学院在招收有特殊背景的学生时会有一些政策上的照顾。该校法学院每年会招收大约10%的少数族裔学生，对他们的招收条件和入学分数会适当调低——约低于均分的3%。如果将少数族裔和非少数族裔学生的学习成绩进行比较，很明显，白人学生更优秀。这并不奇怪：如果这些白人学生的入学成绩更高，那么他们的在校学习成绩也会相应较好。这也是平权行动备受争议的一个原因。实际上，美国高等法院正就密歇根大学的平权行动引发的问题进行讨论。精英学校招收资质差的学生让许多人感到不快。

多年以前，密歇根大学就法学院少数族裔毕业生的就业情况进行过调研。[11]调研内容包括收入水平、职位、对职业的满意度、对社会与社区的贡献度、获得社会认可程度等，这些指标都是社会公认的成功的标准。调研结果令人吃惊。

“我们了解到，少数族裔学生中的大多数人毕业后过得十分不错。”作为密歇根大学调研报告作者之一的理查德·兰伯特说，“我们本来以为会有一半，甚至2/3的学生发展得没有他们的白人同学好。但是，结果完全出乎我们的意料。我们发现他们发展得和白人学生一样好，我们没有发现他们和白人学生有任何区别。”

兰伯特的叙述所依据的是法学院唯一关注的标准——毕业生的现实生活情况，其结论是：少数族裔学生一点儿都不比白人学生差，他们和白人学生一样优秀。为什么？原因是，尽管法学院少数族裔学生的入学成绩比白人学生稍低，但是他们依然足够聪明，能达到入学的基本门槛。也就是说，仅靠法学院的入学成绩很难区分两个差不多聪明的学生。

充满想象力的心灵

让我们对“门槛效应”这个概念进一步进行探讨。既然智力因素仅在某种程度上发挥了作用，那么超越这一程度以后，当智力发挥不了作用的时候，另外一些因素就开始发挥作用了。这又有点儿像打篮球：一旦你的身高足够高，人们就开始关注你的速度、球感、灵活性，以及球技和投篮的准确性了。

那么，另外一些因素是哪些因素？现在，我不再让你做智力测试题了，我会让你做另外一种完全不同的测试。

请看下面两件物品，并尽可能多地写出它们的不同用途：

1.砖块

2.毛毯

这是一道所谓的“发散性思维测试”（这与瑞文标准推理测验是不同的。那类智力测试要求你将可能性分类，排除其他可能性，并努力

找到唯一的答案，属于收敛性思维测试）。发散性思维测试要求你运用想象力，寻找尽量多的不同的可能性。在这类测试中，不存在唯一的答案，测试的目的是测出你所能提供的答案的数量和独特性，测试分析的不是你的智力，而是你的创造力。发散性思维测试和收敛性思维测试一样具有挑战性，如果不信，你可以试试这个“砖块–毛毯”测试。

下面是利亚姆·赫德森得到的关于“物品用途”的答案。答题者是英国顶级中学的一名学生普尔。

砖块：入室抢劫；盖房子；俄罗斯轮盘游戏[12]（10步以外，拿砖的人转圈并扔出砖，其他人不许躲）；系在鸭绒被四角当坠子；砸扁可口可乐空瓶罐。

毛毯：作为床上用品使用；在野外偷情时可以遮羞；点燃后冒烟作为信号；做帐篷用；做船、马车或雪橇的帆；当毛巾用；近视的人进行射击练习时的靶子；接住从失火大楼跳下来的人。

我们通过答案可以对普尔的具体思路有个大致了解。他很有趣，有颠覆性，也有点儿好色，具有某种引人注目的天资。他的点子从暴力，跳跃到性，再跳跃到从失火大楼里逃出来的人，竟然还有系在鸭绒被四角当坠子——他的想法都是一些具体、形象的事物。如果再给他一些时间，他肯定会再多想出20种用途来。[13]

现在，作为对照，我们看看另一个叫弗洛伦斯的学生的答案。赫德森介绍说弗洛伦斯是个神童，是他们学校智商最高的学生。

砖块：建造物体；投掷。

毛毯：保暖；灭火；绑在树之间并睡在上面（像吊床一样）；做担架。

弗洛伦斯的想象力到哪里去了？他仅仅指出砖块和毯子最普通、最常用的功能，然后就没下文了。弗洛伦斯的智商比普尔高，但在这里似乎不起作用，它只能说明两个学生都有资格进入顶级中学读书。让我们感兴趣的是，为什么普尔的想象能从暴力跳跃到性，再跳跃到从失火大楼里逃出来的人，而弗洛伦斯却不能？现在请设想一下：他们两个人中，哪一个更有可能成为富有创造力的诺贝尔奖得主？

这正是圣十字学院也能像哈佛大学一样出诺贝尔奖得主的另一个原因。因为哈佛大学挑选学生从来不依据“砖块用途测试”——实际上，“砖块用途测试”很可能是潜在诺贝尔奖获得者的试金石。这也正是密歇根大学法学院没有发现受特殊政策照顾的学生和其他学生之间区别的另一个原因。一个成功的律师需要的是比智商更重要的许多其他特质，其中就包括像普尔脑子里那样丰富多彩的想象力。这也说明，密歇根大学少数族裔学生即便入学成绩稍稍落后，也不意味着他们不具备其他方面的长处。

事与愿违的试验结果

特曼错了。他过于固执地推崇处于智力金字塔尖上的“特曼人”（在1%的佼佼者中精选出来的1%），而忽略了一个事实——智力在现实中的作用并没有那么大。

等到“特曼人”成年后，特曼结论的谬误性就显现出来了。这些天才少年长大后有几个后来出了书，发表了文章，或在商业方面获得了成功；另外几个担任公职，其中有两个担任高等法院法官，一个担任市法院法官，还有两个在加利福尼亚州议会供职，最出色的一个在州一级政府担任高官。但是，在“特曼人”中很少有全国知名的人士。他们的收入还算可以，但并不属于高薪。他们中的大多数人的工作只能算是普通，其中一个人的工作经历即便按照特曼自己的标准来说也算是完全失败的。这些被挑选出来的天才最终没有一个成为诺贝尔奖获得者。实际上，特曼的调查组当年也测试过两个小学生——威廉·肖克

利（William Shockley）和路易斯·阿尔瓦雷茨（Luis Alvarez），他们后来成为诺贝尔奖得主。但是，当时他们两个都没有被选中，因为他们的智商“不够高”。

社会学家皮季里姆·索罗金（Pitirim Sorokin）在一篇犀利的批评文章中写道，如果特曼当年随机选取和“特曼人”有相同背景（摒除智商因素）的学生作为观察对象的话，多年以后，这些学生的成就可能跟他精挑细选出来的“特曼人”差不多。“如果没有想象力或其他天赋条件，”索罗金说，“所谓的‘天才群体’也只不过是一个‘有天赋的’群体。”当特曼出版第4卷《天才基因的研究》时，“天才”一词几乎从他的表述中消失了。“我们发现，”特曼带着失望总结道，“智力与成就之间并不是真的有那么大的关联性。”[14]

我在本章开头介绍的克里斯托弗·兰根的超常智力，与他在社会中能否成功没有多大关系。是的，他有一个万里挑一的大脑，16岁就能读懂《数学原理》，他说话清晰而有逻辑，抑扬顿挫且富有感染力。但是，然后呢？如果我们想了解他能否成为真正的“异类”，我们还需要知道他生活中更多的故事。

---

[1] 克里斯托弗·兰根的那期《以一敌百》节目于2008年1月25日播出。

[2] 超级智商测试是由罗纳德·K.霍夫林开创的。他本人也具有超高的智商。我们从“同类词”单元选出一题如下：“牙齿：母鸡；鸟巢：？”如果你想知道答案，可别来问我，我对这些题毫无概念。

[3] 吉米·亨德里克斯（Jimi Hendrix），美国著名吉他手、歌手和作曲人，被公认为流行音乐史中最重要的电吉他演奏者。——译者注

[4] 为了更好地解读兰根这个人，我们在这里举一个类似的案例：一个名叫“L”的男孩儿，他的智商和兰根一样，也是200分左右。这份研究结果来自莉塔·斯泰特·霍林沃斯，她是第一批研究超常儿童的心理学专家。（注：Leta Hollingworth，Children Above 180 IQ（New York:World Books,1942）.）智商达到200分的确是相当罕见的：“小L的博学令人惊叹。他对学术精确性和完整性有着近乎完美的要求。他的确完全符合‘教授’这一称号。他的态度与学识受到同学和老师的一致肯定。他经常就一些课题进行长达1小时的演讲，内容涉及钟表的历史、古代引擎结构理论以及数学与历史。他用零零碎碎的小东西（例如打印机色带轴）做了一个家用钟的钟摆模型，用以演示计时原则。他在上‘时间与计时’这门课的时候就拿出这个自制钟

摆演示他所理解的计时原则。他的笔记本中对此有详细而充满学究气息的解释。他觉得‘运输’课关于路上运输讨论得太少了，他认为是因为课上时间不够所以讨论得不多，但他坚持‘至少应该论及古代运输理论’。作为对这一不足的弥补，他自愿‘带来详尽的绘图以及详细列明古代引擎、机车理论的表格’……而他做这一切的时候，年仅10岁。”

[5] 其他关于刘易斯·特曼的生平及时代的著作有：Henry L.Minton,“Charting Life History:Lewis M.Terman’s Study of the Gifted，” in The Rise of Experimentation in American Psychology,ed.Jill G.Morawski (New Haven:Yale University Press,1988)，Joel N.Shurkin,Terman’s Kids (New York:Little,Brown,1992)，以及May Seagoe,Terman and the Gifted (Los Altos:Kauffman,1975)。关于亨利·考埃尔的讨论来自最后一部作品。

[6] 答案是，圆形的井盖无法掉进井里，无论你怎样滚动、转动它，它都不会掉下去，而有棱角的井盖只要掀起其中的一角就会掉下井去。知道这个你就有机会去微软公司工作了。

[7] “智商学派原教旨主义者”亚瑟·詹森（Arthur Jensen）在其于1980年出版的著作《智力测验中的偏见》（Bias in Mental Testing）的第113页写道：“智商所衡量的社会和个人生活领域中最重要的4个区域，决定了不同智力水平的人之间的差异。这4个区域分别是：进入普通学校就读（智商需达50分）；掌握小学的基本科目（智商需达75分）；在高中阶段顺利读完大学的预备课程（智商需达105分）；顺利从四年制大学毕业，从而具备成为专业人员或进入研究生院深造的资历（智商需达115分）。超过这一范围之后，智商值对普通职业成绩和一般意义的成功就不再发挥决定性作用了。这并不是说智商115分和150分，或是150分和180分的人之间没有差别，但在这个级别上，智商差异发挥的作用远比不上个人因素差异发挥的作用——这和普通人的感觉相去甚远，个性与性格在这里发挥了更重要的作用。”

[8] 利亚姆·赫德森关于“智商测试”的局限性的讨论参见Liam Hudson,Contrary Imaginations:A Psychological Study of the English Schoolboy （Middlesex:Penguin Books,1967）。

[9] 上述所列内容很清楚地表明，哈佛大学的诺贝尔奖得主的确比其他学校的多。哈佛大学在上述所列内容中总计出现3次。圣十字学院只出现过1次。但是像哈佛大学这样的学校理应产生更多的诺贝尔奖得主，毕竟哈佛大学是有史以来资金最雄厚、最有声望、拥有最优质生源的学校。

[10] 为了进一步说明常春藤大学入学制度之不合理，在此举统计数据为例。2008年，全世界有27462名优秀的高中毕业生申请哈佛大学。在这些学生中，有2500人SAT考试阅读部分得800分（满分），3300人SAT考试数学部分得满分，超过3300人是其所在学校的第一名。哈佛大学当年招收了多少新生？约1600人，也就是说93%的申请者被拒。你能分清申请者中谁适合在哈佛大学里读书，谁不适合嘛，特别是两个一样优秀，起码分数一样高的孩子？你当然分不清。在决定谁能入学的问题上，哈佛大学的决定有失公允。施瓦兹是对的，他们应该采取摇奖入学的方式招收新生。

[11] Richard O.Lempert,Ddvid L.Chambers,and Terry K.Adams,“Michigan’s Minority Graduates in Practice:The River Runs Through Law School,” Law and Social Inquiry 25,no.2

（2000）.

[12] 原版的俄罗斯轮盘是一种自杀式游戏。参与者会在左轮手枪的弹巢中放入一颗或多颗子弹，之后将子弹盘旋转，然后关上。参与者会轮流把手枪对着自己的头，按下扳机，直至有人中枪，或不敢按下扳机为止。——译者注

[13] 下面是另一个学生的答案，可能比普尔的好一点儿。砖块：入室抢劫；测量井的深度；当武器；当钟摆；当雕刻坯子；砌墙；证明阿基米德定律；榔头；门挡；鞋擦；打碎了铺路；楔子；砝码；垫桌子；镇纸；堵兔子洞。

[14] Pitirim Sorokin,Fads and Foibles in Modern Sociology and Related Science（Chicago:Henry Regnery,1956).

4 社交与家庭：天才兰根的忧伤

有的孩子从一开始就知道该如何获得自己想要的东西。

令人心碎的天才命运

兰根的母亲是旧金山人，她跟家里的关系不好，很小就离家出走了。她一生有4个儿子，每个儿子都是她和不同的丈夫生的，兰根是最年长的一个。兰根的父亲在兰根出生前就失踪了，据说后来死在墨西哥。兰根母亲的第二任丈夫是被谋杀的，第三任丈夫自杀身亡，第四任丈夫叫杰克·兰根，是一个事业失败的新闻记者。

“时至今日，我都从未遇到过童年境遇比我们更悲惨的人。”克里斯托弗·兰根说道，“我们没有一双成对的袜子，鞋上都是窟窿，裤子上也全是补丁。我们每个人只有一套衣服。我记得那时候我和弟弟们洗衣服要去浴室，我们用浴缸洗衣服，洗衣服的时候只能光着身子，因为我们没有其他衣服可以穿。”

兰根的继父杰克·兰根常常酗酒，他在去喝酒前，会先把厨房门锁上，为的是防止孩子们偷吃东西。他用拳头让孩子们听他的话。他找过几份工作，然后又一而再，再而三地失业，他们全家也在这一过程中不断地搬家。有一年夏天，他们全家住在印第安人居留地的帐篷里，靠政府分发的黄油和燕麦度日。又有一阵子，他们住在内华达州的弗吉尼亚城。“镇上只有一位司法人员，要是有江洋大盗来到这里，他根本就毫无办法。”兰根的弟弟马克回忆道，“那里有一家酒吧，到现在我还记得它的名字，叫‘一桶血酒吧’。”

等孩子到了上学的年龄，兰根一家又移居蒙大拿州的波兹曼了。在那里，兰根的一个弟弟去了寄养家庭一段时间，另一个弟弟则被送

进了少年教养所。

“我认为当时的学校根本没注意到兰根的天赋。”兰根的弟弟杰夫说，“他根本没从学校得到过任何帮助。那时的波兹曼跟现在不一样，在我们小时候，波兹曼只是一个乡下小镇。我们在那里的境遇很糟糕，邻居把我们当成游手好闲的流民。”为了维持自己和弟弟们的生活，兰根开始挑起生活的重担。兰根14岁那年，有一次继父又对孩子们动粗——这是他常干的事，小兰根奋起反抗，差点把继父打死。之后继父就走了，从此再也没回来。

中学毕业的时候，兰根获得了两所学校的全额奖学金，一所是俄勒冈的里德学院，另一所是芝加哥大学。他最终选择了里德学院。“这是一个严重的错误。”兰根回忆道，“我和那所学校格格不入。我是一个在农场干活的乡下小子，而我的同学全是留着长发的城里人，很多都来自纽约。他们的生活方式跟我完全不同，我和他们在一个班，却连话都插不上。他们喜欢管闲事，总有没完没了的问题。我被安排在一个4人宿舍里，其他3个同学的生活跟我完全不一样。他们在宿舍里抽大麻，把女朋友带来过夜。我以前从来没抽过大麻，所以，我基本上只能躲进图书馆。”

他继续说道：“后来，我的奖学金也泡汤了……我妈妈本来每年都要填一份奖学金申请表，表上其中一项是父母的经济状况，她从来都搞不清楚这些表格的内容，那次她就忘了填上这一项。直到后来，我上一期奖学金用完了，仍未见下一期的奖学金到账，就去学校的办公室问这是怎么回事，他们便告诉了我原因——‘你的父母没寄来财务状况表，现在奖学金早已经分配完了，所以恐怕这学期你无法领到奖学金了。’这就是那所学校的行事方式——事不关己，高高挂起。他们根本不关心学生，没有辅导，没有提醒，什么都没有。”

他在毕业考试前离开了里德学院，走的时候他成绩单上的成绩是F，而他入学时登记的成绩是A。他回到了波兹曼，在一个建筑工地找

了一份工作，后来他又去了森林消防队。工作一年半后，他考进了蒙大拿州立大学。

“我在那里学习数学和哲学。”他回忆道，“有一年冬季学期，我住在离小镇13英里的海滨山大道上。我的汽车变速器坏了，这是我的弟弟们那年夏天弄坏的。他们在铁路边工作，所以经常在铁轨上开车。我没钱修车，所以就去找指导老师和系主任。我对他们说，我遇到了困难，我车子的变速器坏了，我每天的两节课分别是在上午7点半和8点半，所以如果您能帮我把课调到下午，我将不胜感激，住在我家隔壁的农场主每天上午11点可以把我送到学校。我的指导老师留着八字胡，穿着粗花呢外套，外形很像一个牛仔。他说：‘哦，我的孩子，我看了你在里德学院的成绩单，我认为你有必要品尝一下每个求学者都必定要经历的艰辛。我拒绝你的请求。’在系主任那里，我得到的答复也一样。”

他开始变得激动起来——这些都是30年前发生的事了，但他在讲述的时候依然面露愠色。“在那一刻我忽然明白了：尽管我竭尽全力赚钱回到校园，时值冬季，我甘愿每天不辞劳苦搭车进城，为了能重返学校我愿付出一切代价，但是他们却不愿为我做任何事情。这简直太糟糕了。从那一刻起，我暗下决心，我要离开所谓的高等教育体系，我要自学。即便我可能因此而一事无成，我也很难有心情再上什么大学了。所以我退学了。事情就是这么简单。”

克里斯托弗·兰根在里德学院和蒙大拿州立大学的经历成为他一生的转折点。一直以来，他都梦想成为大学教授。本来他应该可以轻松获得博士头衔的，因为大学在很大程度上就是为有好奇心、善于思辨的人建立的。“他刚进大学时，我认为他一定能成功，我真是这么想的。”他的弟弟马克说，“我想他起码会在学校找到一份教职工作。我对于他的退学决定真的没有任何心理准备。”

由于没有学位，兰根只能在现实生活中苦苦挣扎。他在建筑工地做过苦力；在寒冷的冬季，他在长岛的捞蚌船上作业；他还在工厂做过一些层级较低的文职工作；最后，他成为长岛一家酒吧的保镖。这些工作占据了他成年以后的大部分时间。虽然经历了这一切，他依然没有放弃研究哲学、数学和物理。目前他正在写一部理论著作，研究项目规模浩大，他称之为“CTMU”——“宇宙的理论认知模型”（Cognitive Theorectic Model of the Universe）。但是因为没有文凭，他已经对向学术期刊投稿不抱任何希望了。

“我是一个只上过一年半大学的人。”他耸耸肩说道，“这一点经常会引起一些编辑的注意，他们会把论文交给主编。主编会去调查我的学术背景，但他们找不到我的任何正规教育背景，于是他们就说，‘这家伙只上了一年半大学，他能搞清楚自己在说什么吗？’”

这是一个令人心碎的故事。我曾经问兰根，假如他能得到哈佛大学提供的工作机会，他会不会去。“好吧，这是个不好回答的问题。”他说，“假如我能当上哈佛大学的教授，我会受人尊敬，我的思想会被人们重视。我可以利用哈佛大学的职位和声誉推广自己的观点。这样的学校是知识分子的智慧源泉，如果我在哈佛大学供职，我会把握好每一次灵光乍现的机会。”说到这儿，我忽然意识到兰根的人生是多么孤寂。他对知识的渴求没有止境，他终年沉浸在智力活动之中。“即便我的大学生活不足一年半，我到现在也能感受到学习带给我的能量。”他满怀虔诚地说，“智慧对我的召唤从未止息，那是一片令我神往的圣地。”

“但是从另一个角度来看，”他继续说道，“哈佛大学就像一家学术公司。既然是公司，它就要获利，就要使资产增值。哈佛大学接受的资助有数十亿美元，运营这家‘公司’的人并没有必要非得追求真理和知识。他们想成为大亨。当你从他们那里领取薪水时，你就必须放下尊严，在你想做的、你认为正确的事与你的老板让你做的事之间做出

选择。如果你还想保住工作，你就必须向现实屈服。在那里你必须听他们的，他们让你做什么你就必须做什么。”

另一位天才的命运

兰根的故事告诉了我们什么？说实在的，这个令人心碎的故事听起来有些让人难以理解。母亲没有填好奖学金申请表，他就没有奖学金了；他想把课从上午调到下午（这样的事在学校司空见惯），在遭到拒绝后他就因此不再上学了。为什么里德学院和蒙大拿州立大学对他的疾苦置若罔闻呢？老师本应喜欢像他那样聪明的学生。当兰根谈到他与里德学院和蒙大拿州立大学的交涉时，学校在他的口中好像成了官僚主义盛行的政府衙门。但是像里德学院这样的文科院校，应该不会有那样的官僚作风才对。通常的情况是，教授为了留住学生，总是会想尽办法帮学生申请各类津贴。

甚至在谈到哈佛大学时，兰根也好像是一个对其文化完全没有概念，特别是对他谈论的这所学校毫无概念的人。“他们想成为大亨。当你从他们那里领取薪水时，你就必须放下尊严，在你想做的、你认为正确的事与你的老板让你做的事之间做出选择。如果你还想保住工作，你就必须向现实屈服。”事实根本不是这样的。教授们之所以愿意放弃高薪的私人企业而选择学校，就是因为学校可以给他们很大的自由，让他们做自己想做的事。兰根可把哈佛大学给想歪了。

倾听兰根讲述自己一生遭遇的时候，我不禁想起了罗伯特·奥本海默（Robert Oppenheimer）。[1]奥本海默是“二战”时期的一位美国著名物理学家，他是人类第一颗原子弹项目“曼哈顿计划”的带头人。据说，奥本海默童年时代的智力程度与兰根小时候相当。他的父母在他小时候就知道他是个神童。他的一位老师回忆道：“他能近乎完美地理解所学的一切东西。”奥本海默三年级时就可以独立做实验了，他五年

级时自学物理、化学，9岁时对自己的表兄说："用拉丁语问我问题，我用希腊语回答你。"

奥本海默从哈佛大学毕业后到剑桥大学攻读了物理学博士学位。在那里，他经历了他一生中最失意、最消沉的一段日子。他的兴趣点是理论物理，而他的导师帕特里克·布莱克特（Patrick Blackett，1948年诺贝尔奖获得者）却要求他在他最讨厌的实验物理的细节上下功夫。奥本海默的脾气变得越来越暴躁，最后发展到令人难以理解的地步：他从实验室偷来化学制剂，准备毒死他的导师。

幸亏布莱克特发现了一些苗头并将此事举报到学校，最后事情败露，奥本海默被叫去接受校方讯问。这件事情的结局与这件事情本身一样令人费解。下面是凯·伯德和马丁·舍温为奥本海默所写的传记《美国的普罗米修斯》（*American Prometheus*）中对这件事的描述："经过长时间协商，奥本海默被判缓刑，同时定期接受心理治疗。"

缓刑?

我们看到了两个年轻的学生，他们在各自的大学生活阶段都陷入了麻烦之中。兰根的母亲忘记将财务状况表寄到学校，从而错过了为他申请奖学金的最后期限，奥本海默则企图毒死自己的导师。他们要想继续学业都必须与校方协商。那么结局又是怎样的呢？兰根放弃了学业，奥本海默则同意接受心理治疗。奥本海默和兰根同属天才，但从另一个层面上讲，他们又有天壤之别。

奥本海默20年后被委任为曼哈顿计划的首席科学家，这大概就是他们之间差异的最好例证。曼哈顿计划的负责人莱斯利·格罗夫斯少将为实施原子弹计划寻遍美国，最后选定奥本海默，这其实是冒了很大的风险的。当年，奥本海默38岁，他比该项目中的许多人的年龄都小；他是一名理论物理学家，而曼哈顿计划却需要将实验物理学和工程学专业相结合；他的政治倾向可疑；更重要的是，他没有任何管理

经验。“他其实是一个很不切实际的人。”奥本海默的一个朋友后来说，“他会戴着一顶滑稽的礼帽，穿着磨坏了的鞋子四处逛。问题是，他对实验设备一窍不通。”另一位和他熟识的科学家对他的评价更直接：“他连一个汉堡摊也开不起来。”

哦，我想顺便提醒一句，他读研究生时曾谋杀导师未遂。他带着这样一份简历却要应聘——毫不夸张地说——20世纪最重要的工作。结果怎样呢？20年前发生在剑桥大学的一幕再次上演：他成功地促使事情朝着他所希望的方向发展。

下面是伯德和舍温在传记中的描述：“奥本海默得知，格罗夫斯少将在选择曼哈顿计划首席科学家时慎之又慎，于是，他开始展开魅力攻势，显示自己的才干与天分。这种攻势势不可当。”格罗夫斯“中弹”了。“‘他的确是个天才，’格罗夫斯后来对记者说，‘一个真正的天才。’”格罗夫斯是一个麻省理工学院毕业的工程师，奥本海默对于原子弹项目的宏大构想使格罗夫斯产生了强烈共鸣。伯德和舍温在传记里继续写道：“奥本海默是格罗夫斯见的第一位候选科学家。奥本海默十分理解建造原子弹是一项规模浩大的跨学科工程……当奥本海默提出为了实现跨学科协同工作应当建立中心实验室时，格罗夫斯不住地点头，他们二人对此颇有共识：‘我们可以着手统一解决至今还没得到足够重视的化学、金属冶金、工程和军械制造方面的问题。’”

假如奥本海默处在兰根的境况之中，他会失去里德学院的奖学金吗？他是否也会同样无法说服教授把课程从早上调到下午？当然不会。这并不是因为他比兰根更聪明，而是因为在如何从社会中获得想要的东西方面，奥本海默具有某种特别的悟性。

“他们要求每个学生都从学微积分入门。”兰根在回顾他在蒙大拿州立大学短暂的学业生涯时说，“教我们的老师的课既乏味又无聊。我不明白他为什么要那样讲课。所以我总是提问，实际上我常去他的办公室提问。我问他：‘您为什么这样上课？您怎么会选择这些练习当微

积分习题？’这个老师又高又瘦，腋下衣服总是有汗渍，他转身直直地盯着我说：‘有些事情你要明白，不是每个人都有成为数学家的天赋的。’”

这就是教授与天才的故事。天才的本意是想让教授明白，自己对数学的钟爱跟教授对数学的钟爱一样强烈。但是，天才失败了。实际上——这也是最令人难过的地方——兰根努力想对微积分教授说清楚问题，但却没能与教授谈论最可能使其感兴趣的问题。结果，这位教授最终没能通过跟兰根对话感受到他在数学方面具有的天赋。

实践智力从哪里来

有这样一种特殊技能，它能让你说服教授把课从上午调到下午，能让你在辩解一宗谋杀案时振振有词。心理学家罗伯特·斯滕伯格（Robert Sternberg）称之为“实践智力”。[2]斯滕伯格的实践智力包括“知道该向什么人说什么话，该在什么时候说，怎样说才能达到最好的效果”。这种技能更像是一种程序化概念：知道如何做某事，而不需要知道为什么知道，也不需要解释为什么。这种技能本质上是一种实践能力：这不是关于如何辩解的知识，而是帮你正确了解形势从而获得你想得到的东西的知识。准确地说，这是一种与智商测试所考查的逻辑分析能力完全不同的能力。用技术术语来说，就是普通智力与实践智力“相互垂直”：一方存在不代表另一方也存在。你可能有很高的逻辑分析能力，却缺乏实践智力，也有可能有很高的实践智力却没什么逻辑分析能力，或者——也可能如同奥本海默一样幸运——这两种能力都很强。

实践智力从何而来呢？我们现在已经知道逻辑能力从哪儿来了，逻辑能力起码有一部分来自基因。兰根6个月大时开始说话，3岁时自学阅读，这是天生的能力。智商测试所测量的，在某种程度上说，就

是天生的能力。[3]但是，社交常识是一门学问，是一系列可以习得的技能。我们获得这类技能的场所是家庭。

也许对于这个问题最好的解释出自社会学家安妮特·拉里奥（Annette Lareau）。[4]几年前，拉里奥的科研小组对三年级学生开展了一项有趣的研究。这些学生中既有黑人也有白人，既有来自富裕家庭的孩子也有来自贫穷家庭的孩子，拉里奥最终选定了12个家庭。拉里奥和她的研究小组对每个家庭都进行了不下20次的走访。为力求真实地表现一切，她要求受访者就当调查人员不存在。研究人员一手拿着录音机，一手拿着做记录的本子，跟着这些家庭去教堂做礼拜，看球赛，或是去诊所就医。

你可能会想，如果花了那么长的时间观察12个家庭，肯定会发现12个家庭有12种不同的教育孩子的方式：对孩子严格；对孩子宽容；常与孩子互动；在孩子面前沉稳持重等。然而，拉里奥的发现却会与你的想象大相径庭：这些家庭中只存在两种教育孩子的方式，这两种不同的方式是通过阶级状况划分的。家境富裕的父母在教育孩子时采用一种方式，家境贫寒的父母在教育孩子时则采用另一种方式。

家境富裕的父母总是让孩子一刻也不能闲着，让孩子穿梭于各项活动之间，并听取孩子对老师、教练或是队友的评价。拉里奥跟踪的一个富裕家庭的孩子在一个夏天的时间里参加了一支棒球队、两支足球队、一支游泳队，还有一支篮球队，并且同时在管弦乐队和钢琴班学习。

而穷人家孩子的生活中完全没有这种紧张的时间安排，他们的活动不会是每周两次足球训练，而是和亲戚或者邻居家的孩子在外面玩耍。蓝领父母们认为，孩子们的活动是成人世界之外的活动，无足轻重。一个来自蓝领家庭的女孩儿——卡蒂·布林德尔——参加了一个唱

诗班，但她是自己报的名，并且是自己走着去唱诗班上课的。拉里奥写道：

布林德尔夫人没有像中产阶级母亲那样，一发现女儿在唱歌方面的兴趣就想办法帮她把兴趣发展成特长，她也没有和女儿讨论其在戏剧方面的兴趣，也没有因为负担不起把女儿的兴趣发展成特长的成本而向女儿表达歉意。相反，她把女儿卡蒂的技能与兴趣看成其性格的特征——爱唱歌和表演是卡蒂自身的特点。她把卡蒂的表现看成是“可爱的”，是女儿为了“引人注目”所做的努力。

中产阶级父母总是和孩子商量事情，晓之以理，他们不会下达硬性命令。他们希望孩子与他们顶嘴，和他们讨价还价，并站在成人的角度问他们问题。孩子如果在学校表现不佳，富裕家庭的父母总会责备老师，他们总站在孩子这一边。拉里奥跟踪研究过一个富裕家庭的女孩儿，因为她错过了进超前班的机会，孩子母亲就想方设法让孩子补考，给学校递申请，最后让女儿如愿进了超前班。而贫困家庭的家长总是慑于学校和老师的权威，行事消极，停滞不前。拉里奥是这样描述一个低收入的母亲的：

在家长会上，麦卡利斯特女士（只有高中学历）表现得十分低调。她平时善于交际、为人开朗，但在这种场合，她的性格却隐藏了起来。她弓着腰坐在椅子上，将上衣拉链拉到顶。她非常安静。当老师告知她哈罗德的家庭作业还没交的时候，麦卡利斯特女士表现得十分吃惊，但是她只是说：“他在家做了作业。”她没有继续问老师其他情况，也没有帮哈罗德辩护什么。在她看来，儿子的教育应由老师来负责。这是老师的工作，不是自己的。

拉里奥把中产阶级父母对孩子的教育风格称为“协同培养”。这种模式倾向于“发掘孩子的天分，培养孩子的主动性和技能”。她将低收入家庭对孩子的教育策略称为“自然成长”。这些家长只把抚养子女成人看作自己的责任，而把孩子的成长与发展看作孩子自己的事。

拉里奥强调，一种模式并不一定优于另一种模式。在她看来，家境贫寒的孩子更懂得守规矩，更少发牢骚，在如何利用自己的时间上更有创造力，有很强的独立性。然而，协同培养模式带来的好处更多。富裕家庭的孩子的活动表总被安排得满满的，他们经常穿梭在各类活动中。在这些活动中，孩子们学会了与他人协作完成任务，学会了在复杂的组织结构中应付自如。他们还学会了如何舒服地与成年人打交道，在必要的时候清晰地表达自己的观点。用拉里奥的话说，中产阶级的孩子最终形成了“权利”意识。

“‘权利’意识”这种说法在当年含有贬义，但在拉里奥的字典里却是褒义的：“这些孩子的行为表明，他们认为自己有权提出自己的特殊要求，有权参与制度互动。他们在各种情境中更加自如，愿意分享信息，并希望赢得别人的关注……通过互动来满足自己的偏好是中产阶级子女的一贯做法。”他们对游戏规则很熟悉。“中产阶级家庭的孩子虽然才上四年级，但已经能站在维护自己利益的基础上行事了。他们要求老师或医生调整办事程序以满足自己的需要。”

相比而言，低收入家庭孩子的性格被认为是“疏离、疑虑和有强迫症倾向的”。无论在什么环境下，他们都不知道如何“为实现良好愿望而制定策略”（拉里奥的绝妙用词）。

拉里奥描述了一个9岁小男孩儿亚历克斯·威廉和他的母亲克里斯蒂娜去看医生的例子。威廉的家境非常优越。

“亚历克斯，你要想想待会儿问医生什么问题。”克里斯蒂娜在开车去诊所的路上对儿子说，“你可以问医生任何你想问的问题。别害羞，你可以问任何问题。”

亚历克斯想了一分钟，说：“我用了除臭剂以后胳膊下面起了疙瘩。”克里斯蒂娜：“真的？你是说用了除臭剂以后？”亚历克斯：“是的。”克里斯蒂娜：“好的，你待会儿可以问问医生这是怎么回事。”

拉里奥写道："亚历克斯的母亲正在鼓励儿子畅所欲言。"即便亚历克斯马上要见的是一位有权威的年长男性，他也要勇敢地维护自己的权益。随后，他们见到了医生，一位40多岁的男性。医生告诉亚历克斯，他的身高高于95%的同龄孩子。亚历克斯马上打断了他：

亚历克斯：我怎么了？

医生：我的意思是说，你比95%的10岁小朋友个子高。

亚历克斯：我还不到10岁。

医生：是吗，他们在表格上写你已经10岁了。你现在9岁10个月。人们在计算年龄的时候常把人算入其目前最靠近的那个年龄段。

看看吧，亚历克斯是多么自然地打断医生的讲话的——"我还不到10岁。"这是因为刚才他在路上得到了母亲的鼓励，他母亲鼓励他在必要时抛开礼节，因为母亲想让儿子学会在权威面前如何维护自己的权益。

医生：体检前你还有没有其他问题想问？

亚历克斯：嗯……只有一个问题。我胳膊下面有些疙瘩，就在这儿（指着腋下）。

医生：在下面？

亚历克斯：是的。

医生：好的。待会儿做检查的时候我会仔细看看，看看到底怎么回事。这些疙瘩是疼还是痒？

亚历克斯：不疼也不痒，只是有疙瘩。

医生：好的。我会仔细检查这些疙瘩的。

拉里奥说，这些看似简单的互动不会发生在家境贫寒的孩子身上。他们会非常安静，眼睛害羞地看着别处，表现得十分顺从。而亚历克斯却掌控着和医生交流的整个过程。“他提出事先准备好的问题，完全吸引了医生的注意力，让医生解决他选定的问题。”拉里奥写道：

通过这么做，他成功地将与成人的均势状态转向有利于自己的一面。这种转换十分流畅。亚历克斯一向能够得到别人的尊重。他被看作一个独特的孩子，成年人往往会对他予以特别的关注。这就是在协同培养中形成的主要性格特征。亚历克斯在体检的时候并没有什么刻意为之的表现，他就好像在父母面前时一样放松——争辩、商量，甚至在开玩笑时也一样放松。

了解这些能力是从哪里得来的十分重要。这并非遗传原因：亚历克斯并不会像从父母那里遗传眼睛颜色一样，遗传到与权威人士打交道的技巧。这也并非种族差异：这种能力不会特别倾向黑种人或者白种人。实际上，亚历克斯是黑人，而布林德尔是白人。这些能力来自文化优势。亚历克斯具有这些能力，是因为从他的孩童时代开始，父母对他就事无巨细，言传身教，让他明白社会中的游戏规则，并鼓励他去实践，即便是在去医院的路上也不放过演练的机会。

拉里奥认为，这就是我们所说的阶层优势。亚历克斯比布林德尔更优越，因为亚历克斯家境富裕，他能上更好的学校，同时他（这也许是最关键的区别）从小就被灌输“权利”意识，而这种意识能使他在未来更好地适应社会。

协同培养的典范

这正是奥本海默具有而兰根缺少的优势。奥本海默从小在纽约曼哈顿富人区长大，父亲是一个成功的服装商人，母亲是一位画家。他

的童年经历可以称得上是“协同培养”的典范。一到周末，奥本海默便由专职司机开车被接到郊外别墅，暑假他则会到欧洲去看望祖父。他就读于中央公园西道的民族文化中学——这所学校可能是全美最先进的学校。奥本海默的传记作家写道，那里的学生“被教导要以改造未来世界为己任”。当数学老师意识到奥本海默上数学课已开始感到乏味时，他就给这名学生单独布置了适合他水平的作业。

奥本海默小时候热衷于收集岩石标本。他12岁时就开始与地质学者探讨中央公园岩石的形成问题了。奥本海默给众人留下了深刻的印象，最后，他被纽约矿物学会邀请做主题演讲。在舍温和伯德的书中，父母对奥本海默兴趣的回应完全可以被列为“协同培养”的经典案例：

一想到是在成年观众面前演讲，奥本海默就十分紧张，他让父亲向矿物学会一再确认他们邀请的是一个12岁的男孩儿。朱利叶斯被逗笑了，他鼓励儿子勇敢地接受荣誉。演讲当天，罗伯特与父母共同出现在现场，父母骄傲地向众人介绍自己的儿子J.罗伯特·奥本海默。当演讲开始时，专业地质学家和岩石收集爱好者在震惊之余不禁大笑：因为人们不得不为他找个小木箱垫脚，这样众人才能看到小奥本海默的脸而不只是他在讲台后面时隐时现的头发。奥本海默虽然略显羞涩，但他还是念完了精心准备的讲稿，获得全场听众雷鸣般的掌声。

现在你明白奥本海默所展示出的完美处理各种挑战的能力源自何处了吧：如果你有一位能给你高屋建瓴的指导的父亲，你肯定明白紧要关头为自己谈判的价值；如果你从小在纽约的民族文化中学读书，你就不会因为一群剑桥大学的教授准备处罚你而束手无策；如果你在哈佛大学学过物理，你就会很容易与曾经在几个街区以外的麻省理工学院读工程学的陆军少校打交道。

而兰根在波兹曼的生活则贫乏无味，家中还有一个脾气暴躁、酗酒成性的继父。“杰克对我们兄弟几个都十分恶劣。”马克说，“所以我

们对权威有本能的抵触。”这就是兰根从童年经历中获得的体验：权威靠不住，凡事靠自己。他的父母没有在去诊所的路上教他面对医生时该如何维护自己的权益，也没有教他面对权威时该如何争辩、如何协商。他没有学到过“权利”观念，他只明白什么是“强迫”。这看上去似乎是小事，但却成为兰根走出波兹曼，走向世界的障碍。

“我上学的时候也没法获得任何经济方面的援助。”马克继续说道，“我们对那些程序一无所知，在这方面甚至可以说是一个白痴。我们不知道怎么申请——各种表格、支票簿，这些根本不是我们那个世界中的东西。”

“如果兰根生在富裕家庭，如果他的父亲在社会上广积人脉，我敢保证你会多听到一个17岁获得博士头衔的天才少年的传奇。”兰根的弟弟杰夫说，“这一切都是一个人的出生环境与文化背景决定的。兰根当年只能百无聊赖地坐在教室里，听老师讲他已经完全理解了的东西。如果有人能挖掘兰根的智商潜力，或者他能出生在一个知识分子家庭，他的人生就不会如此无聊了。”

协同培养与自然成长

“特曼人”成年以后，特曼将“特曼人”中的730名男性分成3组。其中表现最突出的150人（约占总数的20%）被特曼编为A组。这些人获得了真正的成功，他们个个都是精英——有律师、医生、工程师和学者。A组中有90%的人大学毕业，大学毕业的人中又有98%的人获得了硕士或以上学位。表现处于中等水平的60%的人被编为B组，这些人后来的发展也算“令人满意”。剩下的150人被编为C组，特曼认为，C组的人没有发挥出自己的智力优势，他们中有的成了邮递员，有的成了手工记账员，有些甚至失业在家，无所事事。

C组中有1/3的人从大学辍学，1/4的人只有高中文凭。在C组的这150人中，曾几何时被众人视为天才的他们，只有8个人获得了硕士文

凭。

A组和C组的区别到底是什么造成的？特曼试图寻找各种可能的解释。他考虑了体质和心智健康的差别，考虑了“男性气质－女性气质”的差别，考虑了他们的业余爱好。他还详细比较了这些人开口说话和学会走路的年龄，以及他们在小学和中学时期的智商变化。最后，他终于发现，两组的根本差异在于：家庭背景。

A组中的绝大多数人来自中产阶层和上层社会。这些人大多来自知识分子家庭，很多人家里都有大量藏书。A组中有一半的人的父亲具有大学或大学以上文凭。请记住，在那个时代，大学文凭是非常稀罕的。而C组人的家庭环境却是另一种情况：有1/3的人的父亲在初中毕业的时候就辍学了。

特曼拜访了A组和C组的每一个人，专门评估了他们的个性与举止。研究结果显示，在“协同培养”原则下长大的孩子和在“自然成长”原则下长大的孩子的行为举止截然不同。A组的学生更加机灵、沉着，他们衣着得体，富有吸引力。实际上，A组和C组在这4个方面的差异极大，大到让人感觉两组人分别属于两个不同的人种。这一结果令人惊讶。人们可以清楚地看到，在父母的帮助下将最好的一面呈现出来的A组学生，与没有这样做的C组学生存在很大的区别。

特曼的结论令人沮丧，因为C组学生原本也是聪明绝顶的。他们在五六岁的时候头脑何等聪明，同时又对世界充满强烈的好奇心。他们曾经是真正的“异类”。[5]特曼的研究结果表明，这些在下层社会家庭中出生的天才少年，最终几乎没有一个仅依靠自己的智力获得成功。[6]

C组学生到底缺什么？其实他们缺的并不是什么昂贵的、难于找到的东西，也不是DNA的特殊编码或大脑神经的特殊构造。C组所缺的，是我们只要知道都应该给予他们的东西：一个帮助孩子获得应对

社会经验的社群。C组学生的天赋都被浪费了，但是，事实上他们本不应该沦落至此。

如何避免悲剧重演

2013年，克里斯托弗·兰根住在密苏里州乡下的一个牧马农场里。他几年前结婚后就搬到了这里。他已经步入老年了，但看上去却还很年轻。他有橄榄球后卫一般健康的体格，他的胸肌结实，肌肉发达，头发一根根梳在脑后。他留着干净而整齐的小胡子，戴着一副飞行员眼镜。透过他的目光，你依然能感受到他灼人的智慧。

“我的一天通常是从煮咖啡开始的。然后我会来到电脑前，继续昨晚的工作。”不久前他对我这样说，“我发现，如果我在睡前还有没解决的问题，我就会在睡前一直思考这些问题。我经常能在第二天想出答案。有时我能梦见答案，醒来时我还能清楚地记得那些答案。有时候我会产生某种灵感，那个时候我就会找张纸把它写下来。”

他正在研究语言学家诺姆·乔姆斯基的著作。他的研究涉及许多著作，他总是从图书馆借来这些书。“我总感觉，越接近经典原著，收获越大。”他说。

兰根似乎对他的现状很满意。他经营着一家农场，平时可以读他喜欢的书，还娶到一位好太太。这比他在长岛当保镖时的生活好多了。

“我不认为有人比我更聪明。”他继续说，“我从来没遇到过和我智力水平相当的人，或者理解能力相当的人。我从未见到过，我想未来也不会见到。我对各种可能都持开放态度。如果有人想挑战我——‘哦，我想我比你更聪明’，我愿意接受挑战。”

他说这话有自吹自擂之嫌，但其实不是。恰恰相反，他是出于一种防备心理才说的这句话。他已经在自己庞杂的思辨研究上花费了10多年的时间了，但至今他也没有为其研究结果发表只言片语，更不用说让物理学家、哲学家或数学家评判这些学说的价值了。兰根有一个万里挑一的大脑，但他至今都没有对这个世界带来什么重要的影响。他没有参加过学术研讨会，也不曾在著名学府引领学术研究，他仅仅是生活在密苏里州北部的一个牧马农场的，整天穿着T恤、牛仔裤，悠闲地坐在自家后院的普通人。他很清楚这一切是多么的不合理：这种生活与他的天资丝毫不符。

“我不想迎合主流出版社的口味。”他坦承道，“四处接洽出版社，找代理，和他们讨价还价……这些我都没做过，因为我对这些没兴趣。”

这其实等于承认了自己的失败。只要是他思维活动范围外的经历都以失败告终。他也知道为了能更好地与社会沟通，他需要更努力，但是他不知道该怎么努力。他甚至都不能成功地让微积分老师明白自己的良好愿望。有些事情，其他动脑筋较少的人反而能掌握得更好。因为，那些人在发展的道路上获得了帮助，克里斯托弗·兰根没有获得过这种帮助。这不是借口，而是事实。一直以来，兰根的努力都依靠个人奋斗，然而没有哪个摇滚巨星、职业球员或是软件业亿万富翁是仅依靠自己的努力就能最终获得成功的。

---

[1] Kai Bird and Martin J.Sherwin,American Prometheus:The Triumph and Tragedy of J.Robert Oppenheimer (New York:Knopf,2005).

[2] 罗伯特·斯滕伯格写了很多关于“实践智力”的文章。相关的优秀科普作品为Robert J.Sternberg,Successful Intelligence:How Practical and Creative Intelligence Determine Success in Life (New York:Plume,1997)。

[3] 很多研究结果显示，在决定智商的因素中，有一半源自基因。

[4] 很显然，我喜欢安妮特·拉里奥的书，她的书值得一读。我在文中的观点来自Annette Lareau,Unequal Childhoods:Class,Race,and Family Life （Berkeley:University of California Press,2003）。

[5] 另一部说明不应仅关注智商的著作为Stephen J.Ceci，On Intelligence:A Bioecological Treatise on Intellectual Development (Cambridge,Mass.:Harvard University Press,1996)。

[6] 对特曼研究的一篇温和但又极具批判性的文章为Gretchen Kreuter,“The Vanishing Genius:Lewis Terman and the Stanford Study，”History of Education Quarterly 2,no.1 (March 1962):6-18。

5 最佳时代：乔·弗洛姆的律师生涯

与软件巨头都有一个最佳出生年份一样，纽约犹太律师也有一个最佳出生时间。

律师事务所之翘楚

乔·弗洛姆（Joe Flom）是美国世达律师事务所（Skadden,Arps,Slate,Meagher and Flom）唯一一位仍在世的“冠名”合伙人。[1]他的总裁办公室坐落在曼哈顿康泰纳仕大厦。弗洛姆个子不高，背稍微有点儿驼，他的头很大，一对招风耳十分显眼，蓝色的小眼睛藏在大号眼镜片后面。他现在身材瘦削，但在他事业顶峰的时候，他曾体重超标。弗洛姆走路时身体摇晃得很厉害，思考时会在纸上乱写乱画。他平时说话习惯咕哝，因而，一旦他迈出办公室来到大厅，整个事务所就会顿时变得鸦雀无声。

弗洛姆的童年正值美国经济大萧条时期，他小时候家住在布鲁克林区布朗公园附近。他的父母是中欧的犹太移民。父亲伊萨德曾在服装厂工会工作，后来去了女装厂做裁缝。母亲则在家接一些缝补衣服的活儿赚些零用钱。他们家的经济条件并不好。他小时候几乎每年都要搬家，因为那些年房东通常允许新房客免费试住一个月，只有充分利用不同房东的一个月免费试住优惠，弗洛姆一家才能勉强支撑下去。

上初中时，弗洛姆参加了汤森哈里斯中学的入学考试。这所学校坐落在曼哈顿列克星敦大街，建校40年间，先后培养出了3位诺贝尔奖得主和6位普利策奖获得者，1位最高法院大法官，还有作曲家乔治·格什温以及脊髓灰质炎疫苗的发明人乔纳斯·索尔克。弗洛姆考进了这所

学校，从此，母亲每天早晨给他10美分买早饭——3个油炸面包圈、1杯橘子汁和1杯咖啡。放学后，他就在服装厂推小车赚零花钱。后来，他又在曼哈顿上城的城市学院读了两年夜校，白天则在外打工赚学费。再后来，他参了军。最后，他考入哈佛大学法学院。

“我6岁的时候就想学法律。”弗洛姆说。他没有学士学位，但哈佛大学法学院还是收了他。“为什么？因为我给他们写了一封信说明我的过人之处。”弗洛姆向来行事简洁，连这个回答也不例外。20世纪40年代末，弗洛姆在哈佛大学读书的时候从来不记笔记。“入学的第一年，班上所有学生都傻乎乎地在课堂上记笔记，课后列提纲、写摘要，最后还要用专门的本子工整地抄一遍。”弗洛姆当年的同学查尔斯·哈尔回忆道，“这是一般学生的学习方法，但弗洛姆从不这么做。他从不记任何笔记。他好像天生就有一种我们称为‘像法官一样思考问题’的能力。他在处理案件时总能充分运用这种能力。”

弗洛姆的名字被刊登在《哈佛法学评论》上——这是最优秀的学生才能拥有的荣誉。圣诞节是学生的求职季，弗洛姆到哈佛大学的第二年，参加了当时纽约最大的律师事务所的面试。“我当时是一个笨拙的胖小子，我在那些地方感觉浑身不自在。”弗洛姆回忆道，“那年求职季结束后，我成了班上最后两名没找到工作的学生之一。后来，我的一个教授告诉我，有些同学合伙开了一家律师事务所。我跟这些人见了一面。会面中，这帮同学一再告诉我，自己开事务所很有可能会面临没有客户的风险。他们对我说得越多，我就越喜欢他们。最后我说，无论如何，我都愿意承担风险。他们给我的起薪是每年3600美元。”一开始，建立起世达律师事务所的创始人有3个：马歇尔·斯卡顿、莱斯利·阿普斯（两人当时刚被华尔街最大的律师事务所拒于门外）和约翰·斯莱特（一度在泛美航空公司工作）。弗洛姆成了他们的助理。他们在华尔街雷曼兄弟大厦顶层租了一个小套间作为办公室。“我们当时主要接哪种类型的案子？”弗洛姆笑着说道，“只要是上门的案子我们都接。”

1954年，弗洛姆成为世达律师事务所的合伙人，这一时期，世达开始飞速发展。公司的律师人数很快达到100人，接着是200人。当公司雇员人数接近300人的时候，弗洛姆的一位合伙人莫里斯·克莱默找弗洛姆谈话。他觉得把哈佛大学法学院毕业的研究生招进公司让他有一种愧疚感，原因是现在世达的规模已经大到超乎想象，不可能继续扩张下去了，公司现有的许多雇员将很难获得被提拔的机会。弗洛姆则告诉他：“哈哈，我们公司的规模会达到1000人的。”弗洛姆总是如此雄心勃勃。

2013年，世达律师事务所在全球有23家办事处，律师近2000人，公司每年赢利超过10亿美元，是世界上规模和影响力最大的律师事务所。弗洛姆的办公室里挂着他和老布什以及克林顿的合影照片，他的超豪华公寓位于繁华的纽约上东区，弗洛姆达到了人生和事业的顶峰。在将近30年的时间里，如果你拥有一家世界500强企业，正准备收购一家公司，或者被一家公司收购，抑或你是社会名流，正巧碰上点什么麻烦，那么乔·弗洛姆将是你的代理律师，世达律师事务所将是你的代理律师事务所；如果他们还不是，那你会想尽办法请他们介入。

纽约移民区的故事

读到这里，我希望你已经能对这类故事在心中有个大概的了解了。聪明的移民后代克服了贫困和大萧条，即便不能在当时著名的律师事务所谋职，也能通过自己的智慧和努力获得成功。这是一个丑小鸭变白天鹅的故事。然而，通过冰球明星、软件业亿万富翁和“特曼人”的故事，我们知道成功总有其原因。成功人士不可能独自走向成功，他们总是特定地点和特定环境的产物。

就像研究比尔·乔伊和克里斯托弗·兰根一样，我们将用相同的方法分析乔·弗洛姆的成功因素。我们不去赘述弗洛姆的天赋、性格和雄心壮志，这三个方面他一个都不缺；我们也不准备渲染客户对他的溢美

之词，对他天才工作的赞许，以及世达律师事务所创造的一个又一个传奇案例。

我将向你讲述发生在弗洛姆的成长环境——纽约移民区——中的几个小故事，其中包括法学院学生比克尔的故事，詹克洛父子的故事，还有波吉尼特夫妇的故事。借此我将回答本章的核心问题：乔·弗洛姆的机遇何在。“异类”似乎在其成功路上总能获得帮助，我们希望也能从弗洛姆的生存环境中找到帮助他成功的关键因素。

人们之所以爱听丑小鸭变白天鹅的故事，是因为这样的故事总少不了孤胆英雄与命运搏斗的过程。但是弗洛姆的生活经历使人产生的迷惑多于对他成功的顶礼膜拜，因为他生活中有许多因素——父母是贫困的服装厂工人，一家人生活在犹太人遭受严重歧视的时代，又恰逢经济大萧条——乍看上去没有什么优势可言，然而，这些因素最终却出人意料地成为弗洛姆的优势。乔·弗洛姆是超常之辈，然而他的超常之处却未必是你设想的那样；他的故事可以让人明白这位纽约律师大亨成功的玄机。到了本章结尾，我们将从弗洛姆的故事中得到某些启示，并将这些启示运用到纽约法律界，即便我们不知道更多的细节，我们也能预测这些法律精英的家庭背景、年龄和出身。现在就让我们先来看看这些故事。

启示一：身为犹太人的重要性

亚历山大·比克尔是弗洛姆在哈佛大学法学院的同学。像弗洛姆一样，比克尔也是东欧犹太移民的后裔，也在纽约公立学校和城市学院读书。他同样是法学院的明星学生。事实上，要不是因为比克尔不幸患上癌症停止工作，他可能会成为最著名的宪法学者。[2]1947年，比克尔和法学院的其他同学一样，在圣诞节的求职季去曼哈顿找工作。

他面试的第一家公司是华尔街的马奇罗斯律师事务所（Mudge Rose）。和那个年代大多数律师事务所一样，这家事务所传统而保

守。马奇罗斯始创于1869年，理查德·尼克松在1968年赢得总统大选前一直在这家公司工作。“我们的公司像一位一辈子只愿上两次报纸的小老太太——一次是出生，一次是去世。”公司的一位著名高级合伙人如是说。比克尔第一次来公司面试的时候，先被带着在公司内部四处转了转，然后逐一与合伙人见了面。最后，他被带到藏书室和公司的高级合伙人见面。你可以设想一下当时的情景：深色的墙面，刻意磨旧的波斯地毯，一卷卷皮质绳带捆绑的卷宗，墙上挂着马奇先生和罗斯先生的肖像油画。

多年后，比克尔说：“我通过了所有面试，最终被带到高级合伙人办公室。高级合伙人花了很长时间跟我解释我这样的‘出身’（antecedent）是怎样的一个先例。”——比克尔刻意强调“出身”这个词是为了说明，当年这个用词是对他移民背景的委婉说法——“我已经在面试的程序中走到了最后一步。但是，我知道，像这样的公司，录取我这样出身的人，可能性是多么小。当他祝贺我取得进步的时候，我就明白了，他的意思是说他不能给我这个职位了。当然，他还要客气地表达他很高兴面试我。”

上面这段是比克尔的回忆录节选，从中可以看出采访者对当时的情景感到困惑。比克尔在口述回忆录的时候，已经取得了相当的成就：曾在最高法院大显身手，其著作文采飞扬。因此，在采访者看来，马奇罗斯事务所因为“出身”向比克尔说不，就好像是芝加哥公牛队因为不喜欢来自北卡罗来纳的黑人而拒绝乔丹一样。马奇罗斯律师事务所的这种做法让人摸不着头脑。

“你如此才华出众，结果还是这样？”采访者问道，意思是难道他们不会为比克尔而破例吗?

比克尔说：“才华出众？算了吧……”

在20世纪四五十年代，保守的纽约律师事务所都有点儿像私人俱乐部。他们的总部一定会设在曼哈顿市中心，一定会靠近华尔街，他们一定会在一栋森严的花岗岩外墙大楼里办公。这样的律师事务所，其合伙人一定是常春藤名校毕业，他们会去同一所教堂做礼拜，夏天则会去长岛的同一个度假村度假。他们一定会穿着老派的灰色西装，他们的合作伙伴也都是“白鞋公司”[3]——很显然，这些人都是在俱乐部或酒会上出尽风头的白人，他们当然会在选择雇员的时候非常挑剔。欧文·斯迈格在其著作《华尔街律师》（*The Wall Street Lawyer*）中研究了那个时期的纽约律师事务所，他在书中这样写道[4]：

拥有北欧血统的律师，总有着开朗的性格、整洁精致的仪容。他们毕业于“体面的”学校，有着“体面的”社会背景和处理问题的经验，并且总是精神饱满。一位前法学院院长在谈到毕业生找工作需要哪些品质时，给出了更清晰的表述：为了找到一份好工作，（学生的）家族需要有良好的人际网络，他们需要有较强的工作能力，需要有良好的个性品格，或者兼具所有上述要素。这些要素的组合可被称为“可接受性”。如果一个学生拥有以上任何一个要素，他/她就可以顺利找到一份工作；如果他/她拥有以上两个要素，他/她就可以有选择地找工作；如果他/她同时拥有以上三个要素，他/她就可以想在哪儿工作就在哪儿工作。

比克尔的头发并不柔顺，他的眼睛也不是蓝色的，他说话时口音很重，如果追溯其家族根源，他的家庭就是所谓的“所罗门的后裔”，从罗马尼亚的布加勒斯特来的耶特·比克尔的子孙，他们也仅是近年来活跃在布鲁克林的下层社会人士而已。比克尔说他去城里找工作的时候非常不舒服。他当然会感觉不舒服：他是一个个头不高，说话带有布鲁克林鼻音，呆头呆脑的犹太小子，所以你应该能够想象他当年到藏书室面试时，那些银发贵族是怎样看待他的。在那个年代，如果你的家庭背景、宗教信仰、社会地位不符合要求，即便你是从法学院毕业的，你也只能去那些二流的、刚起步的小事务所，或者自己创业。

这样一来，无论来了什么案子你都得接——这些案子通常都是那些大事务所不愿接的生意。这种现实的确相当不公平。然而，对于时常身处逆境的“异类”，这些不利因素却常常最终成为他们的机遇之源。

华尔街老派的律师事务所对它们所接的工作有着严格的界定。首先，它们专做公司律师。它们代表美国最大、最受人尊敬的公司。这里“代表”的意思是，它们会处理这些大公司股票及债券发行方面的税务与法律事宜，确保客户公司的经营活动不与联邦法规相抵触。它们不做诉讼。也就是说，这些公司中只有少数几家有专门处理辩护与诉讼的部门。保罗·克维斯——以保守著称的凯维律师事务所（Cravath，Swaine and Moore）的创始人——有一次接了一份这样的诉讼委托，但是他们最终帮助客户在会议室解决了问题，而不是在法庭上。“在我的哈佛大学同学中，大家都认为只有处理债券和税务方面的法律问题才是正经事。”另一家保守的律师事务所创始人回忆说，“我们有自己的正规业务。诉讼只算是小把戏，不适宜让‘正经’的律师来处理。那个时代公司之间没有那么多诉讼。”

老派事务所不愿意接的另一项业务是公司间的恶意收购。在现代社会，公司并购者和私募基金对企业的并购是司空见惯的。然而直到20世纪70年代，一家公司在没获得收购目标同意的情况下将其收购，还是一种十分令人反感的行为。马奇罗斯以及华尔街的其他律师事务所都不愿意接这类案子。

“恶意收购令人反感之处就在于收购是恶意的。”商业杂志《美国律师》（*American Lawyer*）的创始人史蒂文·布里尔说，“这样做会让人斯文扫地。如果你在大学时最好的朋友当了某家公司的首席执行官，他/她已经经营该公司很长一段时间了，而且业绩也还不错。忽然有一个公司并购者跳出来说你朋友的这家公司非常差，应该低价出让才对。你听到这个一定会很鄙视这个虚张声势的并购者。对恶意收购的反感就是由此而来的。”[5]

在20世纪五六十年代，找上布鲁克林或布朗克斯地区犹太人律师事务所的业务，正是“白鞋公司”不屑一顾的生意：诉讼。诉讼中的重头戏又非“表决授权书之战”莫属了。“表决授权书之战”是恶意收购者出价收购时的一个核心策略。当投资者对某家公司感兴趣时，其会指责公司现任董事会的管理水平，并写信给股东，要求股东给予其“表决授权书”，这样一来，这个投资者就能通过影响投票结果撤换公司董事会了。而要想打赢“表决授权书之战”的官司，投资者能找的就只有乔·弗洛姆这样的律师了。

法律史学家林肯·卡普兰（Lincoln Caplan）在《律师帝国》（*Skadden*）中是这样描述当年的公司收购的：

“表决授权书之战”的优胜者在“蛇窖”[6]（正式叫法是“财务室”）中产生。各方律师会与仲裁人见面。仲裁人的作用是判断授权书是否有效。这样的会议一般是在非正式场合下召开的，所以整个过程充满了你争我夺的场面，局势瞬息万变，但这些商业对手时常也会穿着T恤，分享带来的水果和威士忌。当遇到“蛇窖”中也无法解决的争议时，就需要投票决定。

律师们有时会通过和自己有裙带关系的仲裁人影响投票表决的结果，而仲裁人则可以从双方那里收取好处。董事会聘请的律师会争夺倒戈者的表决授权书（“我对此持保留意见！”），反之亦然。在“蛇窖”中占优势一方的律师通常善于临场发挥。这样的律师对表决授权书的规则了如指掌，在这一点上，几乎没人能比得上乔·弗洛姆……

弗洛姆很胖（一位律师说当时他起码超重100磅[7]），他的体型让人感觉不舒服（对他的合作者来说，他的模样像一只青蛙），而且他对社交礼节视而不见（他会当众放响屁，或是在跟人交谈的时候把烟头在离对方脸很近的地方挥来挥去，且毫无歉意）。在同事甚至对手眼里，他总是十分强势，在谈判中志在必得。

“白鞋”律师事务所如果遇到有收购需求的客户，也会打电话叫弗洛姆来参与。他们自己不愿意碰这种案子，所以他们很乐意把这块业务外包给世达。“弗洛姆早年的专业方向是表决授权书诉讼，我们自己并不做这个，就如同我们也不做离婚诉讼一样。”凯维律师事务所的长期合伙人罗伯特·里夫坎德说，“我们给出的理由是我们对这方面了解不多。我记得有一次我们的一个客户牵涉表决授权书诉讼，我的一位资深合伙人说：‘好吧，我们把弗洛姆叫来。’弗洛姆来到会议室，我们坐下来向他描述案件概况，他则告诉我们接下来该如何处理。他走后，我对合伙人说：‘其实我们也能做，你说呢？’我的合伙人说：‘不，不，不，我们不能做，我们绝不做这种案子。’所以我们从来不接受这样的委托。”

然而，到了20世纪70年代，人们对诉讼的厌恶情绪渐渐消失。联邦管制开始放松，企业借贷变得越来越容易，市场趋向国际化，这一切导致公司收购案件的数量和规模激增。“20世纪80年代，如果在商业圆桌会议（美国公司管理层经常组织的社交会议）上调查人们对公司收购的态度，2/3的人会说不。”弗洛姆说，“然而现在，所有人的答案都是：没问题。”公司需要防范竞争者的法律诉讼，对恶意收购者进行反击。投资人若想突破防线买到另一家公司，则需要法律条文的支持，股东也希望能够获得更多的权利。这些收购案涉及的金额越来越高。从20世纪70年代中期到20世纪80年代末，华尔街公司收购与公司合并涉及的年总金额增长了2000%，最高达到每年2500亿美元。

曾经老派律师事务所不屑一顾的业务——恶意收购和诉讼——忽然之间变得炙手可热。谁是这个领域的专家呢？就是那批10到15年前去不了市中心大公司，只能去二流律师事务所的律师。

“‘白鞋公司’一直认为恶意收购的案子不值一提，但后来游戏规则变了，他们于是坐下来开会说，‘嘿，我们应该进入这个领域，我们在

这方面落后了’。”弗洛姆说，“如果你在某一领域获得了声誉，生意就会自动找上门来。”

仔细想一想就能发现，这跟比尔·乔伊和比尔·盖茨的故事是多么相似。他们也曾身处前景不明的领域，更不敢奢望获得世界范围的认可。但是不久后，个人电脑革命爆发，而他们恰巧已经积累了10000小时的经验，他们已经做好了准备。弗洛姆的情况也一样。他在世达花了20年时间在其专业领域磨砺以须，忽然之间，世界形势变了，而他已经做好了准备。弗洛姆并不是克服了逆境，而是原先的逆境忽然之间变成了机遇。

“并不是因为这些人比其他律师更聪明，”里夫坎德说，“而是因为他们磨炼了多年的技巧因时势的改变而突然之间变得极有价值。”[8]

启示二：生育潮低谷之幸

1919年，莫里斯·詹克洛（Maurice Janklow）考入布鲁克林区的一所法律学校。他是罗马尼亚犹太移民的后裔，他的父母有7个孩子，他是家中的长子。他的同胞兄妹一个在布鲁克林开百货商店，两个经营服装生意，一个开了绘图工作室，一个制作并销售羽毛帽子，还有一个在一家地产公司做会计。

莫里斯是兄弟姐妹中最聪明的一个，也是唯一考上大学的那个。毕业以后，他到布鲁克林法院街创业。他是一位高雅之士，头戴洪堡软毡帽，身穿布克兄弟套装，夏天他则会换一顶硬草帽。他娶了漂亮的丽莲·黎凡特，丽莲是著名犹太法典学者的女儿。他开上了好车，把家搬到了富人聚居的皇后区。他跟合伙人收购了一家纸业公司，未来的前景一片光明。

这是一个年轻有为的青年，他看似有着成为大牌律师的所有潜质。他资质很高，受过良好的专业教育；他出身于一个在正统法律教

育体系内受过良好教育的家庭，他生活在世界上最繁华的大都会。但是奇怪的现象发生了：意料中的结果一直没出现，莫里斯满心渴望的事业上的成功从未实现。实际上，他从未走出过布鲁克林法院街，他一直在那里为事业苦苦挣扎。

莫里斯的儿子叫莫克，他和父亲一样，也成了律师。但是儿子的经历跟父亲的大相径庭。莫克在20世纪60年代开了一家律师事务所，后来他将这家事务所连同一份早期有线电视台特许经营权打包卖给了考克斯广播公司，他因此赚了一大笔钱。20世纪70年代，他又开了一家版权代理公司，该公司发展至今已经成为一家世界知名的出版商了。[9]他拥有自己的私人飞机。父亲没有实现的理想在儿子这一代全都实现了。

为什么儿子莫克能在父亲莫里斯无法成功的领域获得成功？其中的原因自然会有一大串。但还是请读者们回顾一下19世纪30年代诞生的巨头企业和1955年出生的软件程序员的故事，再让我们看看詹克洛父子之间的差异。是不是也存在一个纽约成功犹太律师出生的最佳年份呢？当我们得出结论的时候，我们也就可以解释莫克·詹克洛成功的原因了，同时这也是弗洛姆的成功给我们的第二个启示。

在前面有关天才兰根的章节中我们提到了刘易斯·特曼的天才研究。他研究的是1903—1917年出生的儿童从孩提时代到成年时代的人生经历。他的研究发现，这些儿童时期的天才最后成长为两类人，一类人获得了真正的成功，另一类人则彻底失败，而导致这一切的是儿童的家庭经济背景。在这一点上，特曼的研究结果与安妮特·拉里奥的观点一致，即父母的生活方式、父母所属的阶层，对子女的成才至关重要。

然而，特曼的研究结果还可以用另一种标准来划分，即“特曼人”的出生年份。如果按出生年份将“特曼人”分为1903—1911年组和

1912—1917年组两组，我们会发现“特曼人”中的失败者绝大多数属于第一组。

对这一现象的解释，不得不提到20世纪的两件大事：20世纪30年代的经济大萧条和第二次世界大战（1939—1945年）。假如你在1912年以后出生，即1912—1917年组，那么你大学毕业的时候，经济大萧条最糟糕的日子已经过去了，接下来便是“二战”。你很可能入伍才三四年战争就结束了，但因为你比较年轻，时势不会对你造成什么坏的影响（当然，你得平安地从战场上回来）。

然而，那些出生在1911年以前的“特曼人”就没这么幸运了。他们大学毕业时正值经济大萧条最困难的时期，几乎不可能找到工作。“二战”爆发时，他们正好年近40岁，这意味着当他们应征入伍时，他们业已开始的职业生涯、家庭生活，最年富力强的岁月就被打断了。1911年之前出生的人在人口统计学意义上是相当不幸的，20世纪最大的战争灾难直接冲击了他们的黄金岁月。

将上面的人口学统计逻辑，运用到莫里斯·詹克洛这样的纽约犹太人律师身上也同样合适。当年，像他这样的犹太人是没法进入大律师事务所的，所以他们只能独立创业，接一些诸如遗嘱、离婚、合同纠纷等的零碎业务。到了经济大萧条时期，所有的独立创业者都消失了。“当时，大城市里律师的收入已经降到家庭最低生活保障线以下了。”历史学教授杰罗德·奥尔巴赫在描述大萧条时期的纽约时写道，“一年以后，有1500名律师申请工作救济金。纽约律师中有一半是犹太人。最后，犹太律师发现他们的生活只剩下‘有尊严的饥饿’了。”[10]况且，许多年来他们处理法律业务赚的钱本就比白人律师少得多。莫里斯·詹克洛生于1902年。20世纪30年代大萧条开始时，他刚结婚，买了新汽车，把家搬到了皇后区，并在造纸工厂上投了一大笔钱。所以，莫里斯此时的创业时机简直不能再糟糕了。

“他本来准备赚一大笔钱，”莫克·詹克洛在谈到父亲时说，“但是大萧条在经济上彻底毁了他。他的储蓄所剩无几，也没有家族势力可以依靠。从那以后，他就变成公证人一类的律师了，再也不敢冒任何风险，他经受的打击已经够多了。我的父亲不得不为25美元的生意折腰。他有个在牙买加储蓄银行工作的朋友能给他介绍一些客户。他为了25美元的生意拼命工作，就为了区区25美元。”

“我还能记得父亲和母亲早晨的一次对话，”莫克继续说道，“父亲对母亲说：‘我现在身上有1美元75美分。我需要10美分坐公交，10美分坐地铁，还有25美分买三明治。’说完，他把余下的钱全部留给了母亲。他们一直在生存线上挣扎。”

现在让我们比较一下像莫克一样出生在20世纪30年代的人。

表5-1中列的是1910—1950年美国的人口出生率。表中显示，1915年有近300万名新生儿，1935年新生儿数量比1915年少了近60万，在紧随其后的15年里，新生儿数量又回升到300万左右。我们也可以用更精确的每千人出生率来反映人口变化。每1000个美国人当中，平均就有29.5个人出生在1915年，18.7个人出生在1935年，24.1个人出生在1950年。20世纪30年代被称为“出生低谷”，人们为了解决大萧条时期的经济困难，尽量少生孩子，结果那10年的出生人口明显少于前一个时期和后一个时期。[11]

表5-1 1910—1950年美国人口出生率

年份	出生人口（人）	出生率（‰）
1910	2 777 000	30.1
1915	2 965 000	29.5
1920	2 950 000	27.7
1925	2 909 000	25.1
1930	2 618 000	21.3
1935	2 377 000	18.7
1940	2 559 000	19.4
1945	2 858 000	20.4
1950	3 632 000	24.1

经济学家H.斯科特·戈登（H.Scott Gordon）在一份出生低谷时期人口优势的研究报告中写道[12]：

当他/她第一次睁开双眼时，他/她看到的是宽敞的医院，这是为之前一个人口高峰准备的。医生们时间充裕，在下一个人口高峰到来前，他们可以享受一段时间的清闲。到了他/她上学的年龄，等待他/她的是完善的校舍设备和人数充足的教师队伍。到了高中，虽然他们的篮球水平不及上一代学生，但这丝毫不影响他们继续使用体育设施。大学则成了令人身心愉快的地方：学校有充足的教室和宿舍，他们不必在食堂排队等候，教授们对学生的辅导时间也相当充裕。到了他们就业的年龄，劳动力开始不足，但对劳动力的需求反而高涨，因为紧随其后的人口高峰需要更多的商品与服务。

在20世纪30年代早期的纽约，学校的班级规模都很小，人数只是25年前班级人数的一半。很多新校舍都是为之前的人口高峰准备的，教师们的水平都很高。

“20世纪40年代，纽约的公立学校在当时是最好的。”长期研究城市教育史的纽约大学教授黛安·拉维奇说，“20世纪三四十年代的美国

教育工作者要是被放在其他时期或去其他地方，一定能当大学教授。他们都很出色，却找不到理想的工作。他们之所以选择到公立学校教书，是因为这里可以获得一份稳定的收入，有养老保障，不至于被无情地解雇。”

相同的原因使这一代人在上大学的时候也备受照顾。下面要提到的人物是20世纪七八十年代纽约最好的诉讼律师之一特德·弗里德曼（Ted Friedman）。和弗洛姆一样，他也出身贫寒，是在生存线上挣扎的犹太移民的后代。

“当时我有两个选择，城市学院和密歇根大学。”弗里德曼说。当时城市学院免学费，密歇根大学——现在是美国的顶级大学——学费每年为450美元。“如果在密歇根大学第一学期的成绩优秀的话，你就能拿到奖学金。”弗里德曼说，“所以，如果我的学习成绩好，我就只需要付第一年的学费。”一开始，弗里德曼倾向于留在纽约。“所以我去城市学院试听了一天的课，但是我发现我不喜欢那里。我想，这里大概相当于把布朗克斯科技学校（他高中时期就读该校）的学制再延长4年吧。于是我收拾行囊，搭便车去了安娜堡。”他继续说道：

那年暑假我赚了几百美元。当时我在纽约卡茨基尔找了一份工作，我赚足了第一年的学费（450美元），多出来的钱我就留给了家里。初到密歇根的安娜堡，我就找到了一份在高档饭店做服务生的兼职，同时我还在福特公司胭脂河工厂上夜班。通过做这些工作赚到的钱真的帮我解决了很多问题。那时候找工作并不是很难，所有工厂都在招人。我在成为律师前做过的工资最高的一份工作是当建筑工人——那年夏天，安娜堡正在建造克莱斯勒的试车场。在法学院读书的那些年，我每逢暑假都会去那里干活。当时的工资的确很高，大概是因为需要经常加班吧。

仔细想想这个故事的来龙去脉。一方面，弗里德曼有努力工作的意愿，他对自己负责，想要努力完成学业。但是另一方面——这一方

面也许更为重要，在弗里德曼当时所处的美国，只要你有努力工作的意愿，你就能对自己负责，你就能完成学业。那时的弗里德曼，正处于“经济条件极差”的生活状态，是一个来自布朗克斯平民区的小子，父母都没有上过大学。但是看看他上大学是多么容易。他毕业于纽约的公立学校。那个时候纽约的公立学校为世界所羡慕。他大学的第一个选择是城市学院，学费全免；第二个选择是密歇根大学，学费仅为每年450美元。而且，那时的大学入学条件十分宽松，还允许学生们试听一天课程。

他是怎么到达密歇根的呢？搭便车，没有花暑假打工赚的一分钱。等到了学校，他很快就找到了几份兼职工作，原因是当地工厂急需招工。工厂当然急需招工：人们必须维持20世纪30年代之前出生人口的生计，又必须供养20世纪30年代以后逐年增加的人口。从某种意义上说，成功的可能性不来自我们自身，也不来自我们的父母，而是来自我们的时代，即我们在历史上所处的特定地点和面临的特定机会。在美国，对于一个未来想做律师的人而言，20世纪30年代早期是最佳出生年代，如同1955年之于软件工程师、1835年之于企业家。

如今，莫克·詹克洛的办公室坐落在帕克大道的摩天大楼中，办公室里挂着精美的现代艺术品。他对家族趣闻侃侃而谈。（“我母亲有两个姐妹。一个今年99岁，另一个在90岁的时候过世了。99岁的姨妈是一个精明的女人，她嫁给了姨父艾尔。艾尔是媚登峰[13]的销售总裁。有一次我问他：‘姨父，除了纽约，其他地方都是什么模样的？’他说：‘老弟，你只要离开纽约就明白了，除了纽约，其他地方都是小地方。’”）他让人感觉，只要他愿意，世界上的一切他都可以自由索取。“我总愿意冒险。”他说，“早年我创建有线电视公司，我是在它差点儿拖垮我的前一刻卖掉它的。我相信我能行。”

莫克在纽约公立学校读书的时候，正值这些学校状况最好的时期，而莫里斯就读纽约公立学校的时候，却正值学生超员的时代。莫

克去了哥伦比亚大学法学院，因为在人口出生率低谷时期出生的孩子可以更自由地选择学校。而莫里斯只去了布鲁克林法律学校，这已是1919年出生的移民后代所能去的学校中相当不错的一所了。莫克卖掉有线电视公司赚了上千万美元，而莫里斯却为25美元的生意卖命。詹克洛父子的故事告诉我们，乔·弗洛姆的飞黄腾达不可能发生在任何时代。即便他天资极高，即便他的家庭背景得天独厚，他都不可能逃脱时代的局限。

“我母亲的头脑一直很清晰，至少直到她过世前五六个月她的头脑都是十分清晰的。”莫克说，“在她神志不清的时候，她会说一些她以前从未说过的话。她会为在1918年大流感[14]中过世的朋友流泪。我父母那代人经历了很多这样的事，他们得以幸存，而那场大流感却夺走了全球1/10人口的生命。当时，恐惧笼罩着世人，他们的朋友一个个死去。接下来就是第一次世界大战，然后是全球经济大萧条，紧跟着又是第二次世界大战。他们那一代人的确没有什么机会可言，他们生活在最困难的时代。如果我父亲不是出生在那时候，他的人生会比现在成功许多。”

启示三：服装厂与有意义的工作

1889年，路易斯·波吉尼特和瑞吉娜·波吉尼特夫妇在汉堡登上了前往美洲大陆的邮轮。[15]路易斯来自当时还属波兰的加利西亚，瑞吉娜生于匈牙利的一个小镇。他们结婚没几年，已经有了一个宝宝，瑞吉娜现在又怀上了第二胎。在这13天的旅途中，他们待在轮机舱上面的舱室里，当轮船随风浪颠簸的时候他们就使劲靠在双层床上。他们在纽约有一位熟人：路易斯的姐姐，移民纽约已有10年的莎莉。他们身上带了钱，不过只能维持几个星期。和当年其他移民美国的人一样，他们无法预料自己的未来。

路易斯和瑞吉娜在曼哈顿下东区的埃尔德里奇大街找到一处小公寓，月租8美元。安顿下来以后，路易斯就开始出去找工作。他看到人行道两旁小商贩和水果摊密布，热闹非凡。市井生活的生机与活力令他先是深受震动、不知所措，而后振奋精神，准备在新的世界里大显身手。他先找到他的姐姐在拉德罗大街的鱼店，说服姐姐把一批鲱鱼赊给他卖。他在人行道旁摆了两个装鱼的大桶就算摆了鱼摊子，他在摊前用德语来回吆喝:

可炸，可烤，还能做汤，味道鲜美！每餐必食，老幼皆宜！

到那个周末，路易斯赚了8美元，第二个星期他赚了13美元。对于波吉尼特夫妇来说，这是一笔可观的收入。但是他们都觉得在街边卖鲱鱼的生意没什么前途，于是路易斯决定做点其他小买卖。他先是卖毛巾和桌布，但收入太少，他又转向卖笔记本，然后是香蕉，然后是袜子，但是这种小买卖似乎也不是什么有前途的生意。此时，他们的第二个宝宝出生了，是一个女孩儿。现在，路易斯有4口人要养活了，他需要在生意上有所突破。

路易斯开始在下东区的大街小巷寻找机会，如此寻寻觅觅过了5天。当他就快放弃希望的时候，他终于找到了机遇。他坐在街边的木箱之上，吃着瑞吉娜给他做的三明治当午餐，他想到了——服装。他所到之处，满眼全是开门迎客的服装店——套装、便装、工作服、衬衫、裙子、短衬衫、裤子。让他感到惊奇的是，所有衣物全是成品。而在路易斯的故乡，人们都是自己在家做衣服的，顶多是请附近的裁缝做。

“让我感到最为惊奇的不是这些成衣的巨大数量，当然这件事本身也挺令人吃惊的，”多年以后，路易斯已经成为一家生意兴隆的妇女儿童服装厂老板，他写道，“而是在美国，即便是穷人，也不愿意再费时费力地做衣服，他们宁愿选择到商店买成品衣。这就是我要进入的领域，这是一份令人激动的事业。”

路易斯随身带着一个小笔记本，无论走到哪儿他都会记下人们穿什么，服装店里卖什么——男装、女装、童装。他总在搜寻各种新款服装——人们想要穿而商店却没有卖的款式。他在街上搜寻了4天。第4天晚上，他在回家的路上看到街边有五六个小姑娘在玩“跳房子”游戏。他注意到有个小姑娘衣服外面套了一件绣花小围裙，小围裙从前面掖进去到后面打了个结，非常好看。这件特别的衣裳打动了他，他想起下城区服装店的货品清单中没有这种小围裙，他也从来没见过有人在卖这种小围裙。

路易斯回到家把此事告诉了瑞吉娜。他们刚到美国的时候买了一台老式缝纫机。第二天一早，路易斯就到赫斯特大街纺织品店买了100码[16]方格纹棉布和50码白条纹布。他回到自己的小公寓，把布料铺在餐桌上。瑞吉娜开始裁剪布料，小的给刚学步的幼儿，大的给儿童，一共裁了40条小围裙。他们剪裁好后就开始缝制。瑞吉娜一直到午夜才上床休息，而路易斯则接过妻子的活儿继续干。到了早晨，瑞吉娜起床开始裁扣眼，缝纽扣。早晨10点，40条小围裙全部完成。路易斯把所有的劳动成果搭在胳膊上，出了门，来到赫斯特大街。

“儿童小围裙！小姑娘围裙！彩色的10美分一条，白色的15美分一条！儿童小围裙！”

下午1点时，40条小围裙竟全部卖光了。

“亲爱的，我们有自己的生意了！”他从赫斯特大街径直跑回公寓，一进门就对瑞吉娜兴奋地大喊。

他激动得牵住妻子的手和她跳起快步舞。

“你得帮助我！”他嚷道，“我们要一起工作！亲爱的，这是我们的事业。”

像弗洛姆、波吉尼特夫妇、詹克洛父子这样的19世纪末20世纪初的犹太移民，跟同一时期来自其他地方的移民是不同的。来自爱尔兰和意大利的移民多是欧洲贫困地区的农民，而犹太人移民则不是。许多世纪以来，欧洲统治者不允许犹太人拥有自己的土地，所以他们无论是在城市还是在乡村，都是通过商业和手工业营生的。第一次世界大战前的30年间，进入美国的70%的东欧犹太人都至少掌握一种商业或手工业技能。他们来到美国后，有的开了小杂货店，有的经营钟表店，但其中绝大多数人都有服装买卖方面的经验。他们中有男装裁缝，女装裁缝，衣帽裁缝，皮革、皮毛裁缝，不一而足。[17]

拿路易斯为例，12岁时他离开了贫困的父母来到小镇布尔泽斯科（波兰境内），成为当地一家商店的伙计。后来他获得了一个机会，跳槽进了一家名叫Schnittwaren Handlung（字面意思为“布料、衣料、布匹制作”）的布匹行。“那年头，布匹裁缝的工作就是给人做衣服。”他写道，“在这些并不富裕的地方，人们生存的三样必需品中，食物和住所可以很简单，服装则需要精挑细选。商人们会从全欧洲采购最精美的衣服，还会在每年的巡回采购中参观各地的生产中心——当时我遇到了很多服装业的富商，至今他们的音容笑貌还时常浮现在我的脑海中。”

路易斯在一个叫爱泼斯坦的人开的布匹店打工，后来又去了附近杰斯罗镇的布兰德斯塔特商行当店员。在这里，路易斯开始了解每一种布料的特点，学习打理各种各样的布料。最后，他甚至只需摸一摸布料就能告诉你织物的密度，是在哪家工厂生产的，产地在哪儿。几年后，路易斯来到匈牙利，他在那里遇见了瑞吉娜。瑞吉娜从16岁就开始学做裙装。婚后，两人开过布匹店，慢慢积累了一些做小生意的经验。

那天，路易斯在赫斯特大街冥思苦想后的灵光乍现并非凭空而来。路易斯是布匹店的得力店员，他的妻子是经验丰富的裙装女工，

服装生意可以说是他们的老本行。最终，波吉尼特夫妇在自己的小公寓里开起了一家服装店。与此同时，成千上万的犹太移民也在以同样的方式谋生。他们熟练地运用自己的手艺剪裁布料，做裙子，做裤子。到了1900年，东欧的新移民已经完全掌控了纽约的服装产业。如同路易斯所写，犹太人“投入了新世界，运用自己的全部技能疯狂地工作”。

如今，当缤纷灿烂的纽约已成为多元化大都会区域的中心时，人们时常会忽略当年波吉尼特夫妇那样的东欧移民给纽约带来的手工技术的意义。从19世纪末到20世纪中叶，服装贸易一直是纽约经济规模最大、最活跃的组成部分。在纽约从事服装生产的工人比其他任何领域的工人都多，纽约的服装产量也比世界上任何其他城市的都高。当年作为服装工厂的造型独特的大厦，如今依然占据着曼哈顿百老汇的半条街。从时代广场下方20个街区那些10层到15层的服装生产车间和仓库，到苏荷区和翠贝卡区坚固的阁楼建筑，几乎都是为服装制造商、帽子制造商和女士内衣制造商而建造的。在这些巨大的工作间里，男男女女都在热火朝天地操作着缝纫机。现在，让我们回到19世纪90年代的纽约，那时一个有剪裁经验，或者裙装制作经验，或者布匹行工作经验的人，就等于拥有了光明的前景。就这一点来看，路易斯像极了1986年在硅谷已经拥有10000小时编程经验的程序员。

“无疑，犹太移民在最恰当的时间，带着最好的技术来到了纽约。”社会学家斯蒂芬·斯坦伯格（Stephen Steinberg）说，“为了把握机遇，你必须有任劳任怨的美德，而犹太移民愿意苦干。他们愿意自我牺牲，他们生活节俭，善于储蓄，对投资精打细算。但还有一点必须注意的就是，那时的服装业正处在蓬勃发展时期，正需要他们熟练的手艺。”[18]

路易斯和瑞吉娜以及成千上万漂洋过海来到新大陆的犹太移民，获得了一次黄金机遇。这一机遇也广泛惠及他们的儿孙。因为他们给

其儿孙带来的经商经验，会成为其儿孙适应未来世界并获得人生成功的关键因素。

那天，路易斯和瑞吉娜卖完了他们第一批（40条）小围裙，路易斯直奔H.B.克拉夫林公司。克拉夫林公司是一家纺织品代理行，类似于波兰的布兰德斯塔特商行。路易斯和说德语的售货员接洽，因为那时他只会说德语。他带着他跟瑞吉娜的所有积蓄——125美元，买了足够做10打小围裙的花布。然后他们一干又是一天一夜。他跟瑞吉娜轮流剪裁、缝制，最后，路易斯在两天内卖完了整整10打小围裙。他们于是又去克拉夫林买布料，接着又是一轮工作。没过多久，他们就不得不雇一名新来的移民同胞帮忙照顾孩子了，瑞吉娜则全职缝制；紧接着他们又招了一个学徒。路易斯冒着风险将围裙卖到更偏远的黑人区，他的顾客主要是出租房里的母亲们。他在谢里夫大街租了一个能居住的铺面，他买来新缝纫机，雇了3名女工全职工作。很快他就成了远近闻名的“围裙老板”。此时，他们已经将围裙卖到美国最偏远的街区了。

不久，他们就开始扩大经营范围了：他们开始生产成人围裙，然后是衬裙，接着是女装。到了1892年1月，波吉尼特夫妇的工厂已经雇了20名工人，其中的大多数人和他们一样都是犹太移民。他们在下东区拥有一家工厂，他们的客户数量也在稳步增加，其中包括另一家犹太移民开的商店——博明达勒兄弟公司。请不要忘记，此时波吉尼特夫妇来到美国才不过3年，他们不会说英语，无论在哪个层面讲都不算富裕。他们迅速把赚来的钱用于扩大生产，银行的存款也只有200美元。但是，他们已经开始掌握自己的命运了。

这亦是服装业的一个优势。这里的优势不仅指服装业的跳跃式发展，还包括服装业特殊的企业模式。服装生产并不需要在一个大工厂里完成所有流程，事实上，服装生产的各个环节都可以被外包到一系列小公司中，有专做式样设计的，有专做服装面料的，有专做缝制

的，还有专门制作纽扣的。只有那些规模足够大，野心也足够大的公司，才会承包从设计到面料的所有环节。1913年，整个纽约有大约16000家独立运作的服装小企业，很多都是像波吉尼特夫妇在谢里夫大街的店面一样的家庭作坊。

“这个行业的门槛很低，基本上就是建立在缝纫机上的生意，而缝纫机又不是很贵。”专门研究服装工业史的丹尼尔·索亚说，“所以你不需要太多资本。在19世纪末20世纪初，花50美元就能买一两台缝纫机。要成为服装承包商，你只需要一两台缝纫机，几个熨斗，再雇几个工人就可以了。服装业的利润的确比较低，但是你依然可以赚钱。”

下面是路易斯对当年他决定扩展业务范围的回忆：

我经过了一番市场调查后得知，在1890年，这里只有3家店专做童装。一家是我在东区的邻居，他只做订单生意；另外两家只做高档童装，但我还不打算涉足这个领域。我的目标是生产“大众价格”的东西——耐洗的丝质或毛料服装，即最广大的普通群众都能接受的那种服装。从商业角度来讲就是，生产出摆在任何商店都能卖出去的衣服。无论商店规模大小，无论商店在城市还是乡村。在瑞吉娜的帮助下——她的品位很棒，判断也很准——我做了一套样品，并且向我的老顾客展示。我向他们解释我对每个细节的思考：我卖的衣服可以省去母亲们自己给孩子做衣服花费的时间，我卖的衣服的面料与剪裁也都很精良，甚至比在家里自己做的还要好，而且价格也让人容易接受。

路易斯意识到，如果想跟大公司竞争，就必须降低成本，想降低成本就必须跳过中间商，直接从批发商那里进货。他来到劳伦斯公司找到批发商宾汉姆先生。宾汉姆是个“高个子，身材瘦削，白胡子、蓝眼睛的美国‘北方佬’”。当时的情景是，一个满脸倦容，从波兰农村来的移民，用并不熟练的英语挑战一个傲慢专横的美国“北方佬”。路易斯告诉宾汉姆他想买40箱羊绒线。宾汉姆从来没直接跟制造商打过交道，更不用说谢里夫大街上的小店主了。

“你这个无礼的家伙跑到我这里就是为了捞好处！”宾汉姆怒吼道。但是最终，他还是同意向路易斯直接供货。

路易斯在他每日18小时的工作中学到了现代企业的生存之道。他学会了市场调查，学会了工业化生产，学会了与骄傲专横的美国“北方佬”讨价还价，也学会了如何与大众文化接轨，摸索最新的流行趋势。

同一时期来到纽约的爱尔兰人和意大利人就不具备这样的优势。他们大多没有从事城市经济产业的专门技能。他们主要从事体力劳动，当家仆或建筑工人——这样的工作他们干上30年也不可能学到市场调查和工业生产方面的知识，更不可能摸索出流行文化的趋势，或是与掌握着美国经济命脉的“北方佬”谈判。

我们也可以看一下1900年到1920年，从墨西哥移民到加利福尼亚的从事水果与蔬菜种植行业的农民的命运：实际上，他们只不过是从原来的墨西哥封建农民变成了加利福尼亚农民而已。“服装工业的生存环境其实也一样恶劣，”索亚继续说道，“但是，服装厂的工人更靠近工业生产中心。如果你在加利福尼亚的农场干活，你对食品上了卡车后的所有流程就一无所知了。但如果你在一家哪怕不太大的服装厂干活，即便你的工资很低，工作条件很差，工作时间很长，你仍能接触到成功人士，了解他们的行为，从中你能学会如何做生意。”[19]

当波吉尼特夫妇晚上回到家面对孩子的时候，他们也许会感觉疲惫，也许依然穷困，但是，他们精神振奋，他们是自己的主人。他们对自己的决定与生活方向负责。他们的工作是个复合体：结合了他们的意志力和想象力。在他们的工作中包含着最直接的付出与回报的关联性：他和瑞吉娜晚上做裙子做得越晚，第二天他们赚的钱就越多。

自主性、复合性、付出与回报的关联性，以上三点是任何一份称得上令人满意的工作都应该具备的属性。能赚多少钱并不是使我们快乐的最终源泉，使我们快乐的源泉是这份工作在多大程度上能让我们

实现自我。如果给你两个工作选择，年薪7.5万美元的建筑设计师工作和年薪10万美元但余生只能坐在收费站的工作，你会选择哪一个？我猜应该是前者。因为做一份有创造性的工作是自主性、复合性、付出与回报关联性的最佳组合，对于我们大多数人来说，这比金钱更重要。

能满足上面三点的工作就能被称为有意义的工作。做一名教师有意义，做一名内科医生也有意义。所以，在充满奇迹的服装业做一名企业家也是有意义的——当然，这个行业也是残酷无情的，但是它允许像波吉尼特夫妇那样的移民一到新大陆就能找到一份有意义的工作。[20]在路易斯第一次看见孩子们的小围裙后，他回到家便和妻子跳起了快步舞。当时他还什么都没有卖，他依然很贫穷、处境艰难，他也知道要实现他的计划需要许多年的艰苦劳动，但是他依然欣喜若狂，望不到头的艰苦劳动并没有使他觉得沉重不堪。当比尔·盖茨在湖滨学校第一次坐在电脑前的时候，他也有相同的感受。当甲壳虫乐队被告知要每晚8小时、每周7天演出的时候，他们也没有丝毫退缩。恰恰相反，他们急于接受任务。只有艰苦地从事没有意义的工作才称得上是艰苦工作。一旦这项工作变得有意义，它就会使你快乐地拉住妻子的手跳起快步舞。

在父母从事有意义工作的家庭中长大的孩子们获益极大，这也是服装业所带来的最重要的影响之一。试想一下，波吉尼特的后代在目睹了家族事业辉煌成长历程之后学会了什么。他们学到了将近一个世纪后9岁小男孩儿亚历克斯·威廉学到的一切——从事法律或医生职业从一开始就需要具备的品质：如果你努力工作，维护自己的利益，运用你的智慧和想象力，你就能在现实世界中实现自己的愿望。

一代新人胜旧人

1982年，社会学研究生路易丝·法卡斯（Louise Farkas）在纽约和迈阿密海滩的许多家养老院和公寓旅馆进行了调研。她在寻找跟波吉尼特夫妇一样的移民——19世纪末20世纪初跟随移民潮来到美国的那批移民——以及他们的子孙。法卡斯为每一个受访家庭建立了家庭族谱，记录父母、儿女、孙辈，甚至曾孙辈的职业情况。[21]

下面是她记录中的“第18号受访者”的情况：

一名俄国缝纫技工来到美国，在一家缝纫针专卖店工作，工资很低。后来他把衣服拿到家里做，在妻子和大儿子的帮助下完成。为了多赚钱，他通宵达旦地工作。后来，他把自己做的衣服拿到纽约的街上卖。在他积累了一些资本后，他和儿子一起担着风险开始做生意。他们开了一家男装店。慢慢地，他们成为几家男装店的供货商……父子联手经营的店铺越来越兴旺……儿子的孩子也成为受过高等教育的专业人士。

这个家族的职业情况如下：

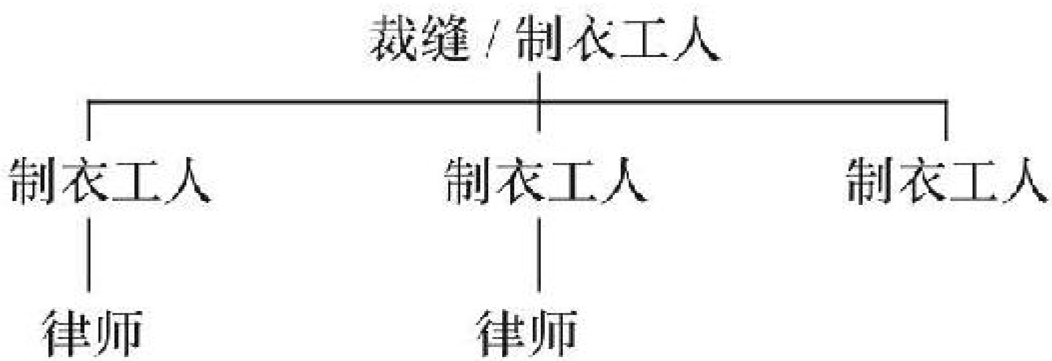


图5-1 受访者家族图谱1

下面是另一个家族的情况。这个家族的第一代移民是19世纪末来到美国的波兰制革工人：

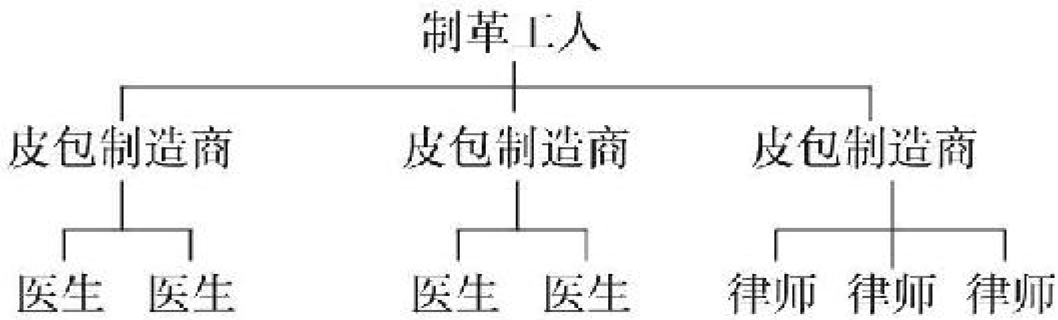


图5-2 受访者家族图谱2

法卡斯建立的犹太人家族图谱有几页纸，每一个图谱都与上面的类似。据此，我们可以得出以下结论：犹太人后裔卑微的家族出身并没有阻挡他们成为医生和律师。恰恰相反，他们能够成为专业人士正是因为他们出身卑微。

特德·弗里德曼是20世纪七八十年代著名的诉讼律师。他回忆当年他还是小孩子的时候，母亲带他去卡内基音乐厅。他们当时很穷，住在布朗克斯区最偏远的地方。他们是怎么买得起票的？“玛丽收了我们25美分。”弗里德曼说，“玛丽是卡内基音乐厅的售票员，如果你私下给她25美分她就能让你站在音乐厅二楼，不需要门票。音乐厅自然不知道这些事，这只是你跟玛丽之间的交易。虽然我们住得离这儿有点儿远，但每个月也能听上一两次。”[22]

弗里德曼的母亲是俄国移民。她几乎不会说英语。但是她却从15岁起就成了专业的女裁缝，并且成为制衣工会的领导人。她学到的是怎样主动利用自己的说服能力，让孩子进入卡内基音乐厅。对于一个成长中的律师苗子来说，这种言传身教是最佳的教育方式。制衣业是各种职业的训练营。

乔·弗洛姆的父亲从事什么工作？他是一名女装垫肩裁缝。罗伯特·奥本海默的父亲是做什么的？他是一个服装生产商，就跟路易斯·波吉尼特一样。在弗洛姆办公室的楼上，是巴里·高芬柯的办公室。高芬柯

在世达律师事务所的时间跟弗洛姆一样长，多年来他一直掌管着公司重要的诉讼部门。巴里·高芬柯的母亲是做什么的？他母亲是一个女帽商人，在家制作帽子。路易斯和瑞吉娜的两个孩子又是做什么的呢？他们读了法学院，他们的孙辈中起码有9个人最后成为律师或医生。

下面是法卡斯研究中最引人注目的一个家族。这个犹太家族的第一代移民来自罗马尼亚。他们在老家时是开杂货铺的，来到纽约后他们也在曼哈顿下东区从事相同的生意。这个图谱清晰地解释了乔·弗洛姆这样的人来自何方：

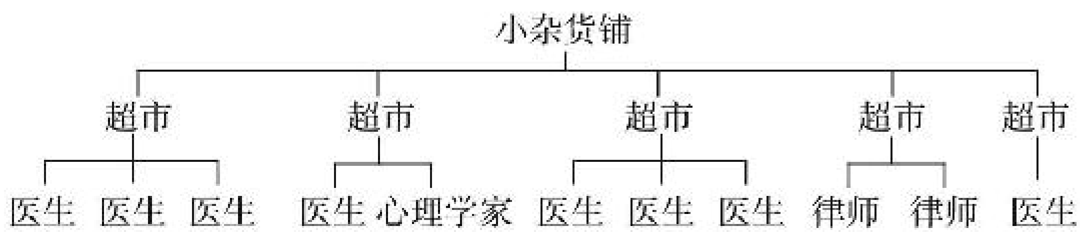


图5-3 受访者家族图谱3

成功不是随机事件

在世达律师事务所总部北面10个街区以外的曼哈顿中心，是作为弗洛姆的最大竞争对手的公司的所在地。这家律师事务所被称为世界顶级的律师事务所。

这家公司的总部坐落在声名显赫的黑石大楼。想进入这家公司工作可不是一件容易的事。跟纽约其他主要律师事务所不同，其他事务所大多有数以百计的分公司，办公室遍布世界各国首都，而这家公司只有曼哈顿总部大楼一处办公室。他们拒绝的案子比他们接的案子都多。和其他所有竞争对手不同，他们的酬劳不按小时收取，他们只针对案件一次性收费。有一次凯马特[23]要打一场并购官司，这家律师事务所为两个星期的诉讼工作收取了2000万美元，凯马特马上同意，

并且双方合作得非常愉快。他们的律师如果不能比你更聪明，就一定比你更勤奋；如果不能比你更勤奋，他们就会不择手段，直到最后取得成功。在过去20年间，就律师人均利润而言，没有任何一家公司比这家公司赚得多。弗洛姆办公室的墙上，在弗洛姆和老布什、克林顿合影的边上，就挂着他和这家竞争对手公司合伙人的合影。

在纽约法律界，没有人能比这家律师事务所的4位创始人更聪明、更有抱负、更努力工作了。但是，我们的读者现在对此已有自己的认识了：成功不是随机事件。成功是一系列可预知的、强而有力的优势环境和机遇带来的结果。至此，我们已经调查了比尔·乔伊、比尔·盖茨、职业冰球队员、“特曼人”、乔·弗洛姆、詹克洛父子和波吉尼特夫妇的经历，我们不难找到最优秀的律师的成功原因。

他一定生于人口出生率低谷时期，一定在纽约公立学校状况最好的时候读书，一定顺利地开始其职业生涯。他应该是一个犹太人，因此被城里的老牌律师事务所以“出身”问题拒于门外。他的父母一定在服装业从事有意义的工作，父母将自主性、复合性和付出就有回报的理念传递给他们。他上了一所好大学——当然未必是顶级学校。他在班里不一定是最聪明的，但也应当是足够聪明的。

事实上，我们的预测可以更准确。正像19世纪的企业巨头，20世纪的软件巨头都有一个最佳出生年份一样，纽约的犹太律师也存在一个最佳出生年份。这个年份就是1930年。出生在那一年的人受惠于人口出生率低谷时代的各项好处。这个年份出生的人，到了1970年正好40岁，正值纽约法律界发生变革之时——开始了为期15年的企业并购黄金时代，而此时的“白鞋公司”律师们却任由机会流逝。如果你想在这一时期成为纽约大律师，圈外人的角色会对你有利，父母从事有意义的工作会对你有利，出生在20世纪30年代早期也会对你有利。但是如果你同时拥有这3个有利条件，外加聪明才智与驱动力，那么，这些

优势形成的力量将势不可当。这就好比你立志成为冰球运动员，又恰巧生于1月1日。

这家坐落于黑石大楼的律师事务所就是大名鼎鼎的沃切尔·利普顿·罗森·卡茨律师行（Wachtell,Lipton,Rosen & Katz）。公司的第一位合伙人是赫伯特·沃切尔，他生于1931年，在布朗克斯区范·科特兰特公园对面的成衣业工人工会宿舍长大。他的父母是来自乌克兰的犹太移民。父亲和兄长均经营女士内衣生意，工厂就在现在的苏荷区百老汇大街和春天大街交会处的一栋6层楼的顶层。沃切尔在1940年进入纽约公立学校，大学就读于曼哈顿上城的城市学院，后来又去了纽约大学法学院。

第二位合伙人是马丁·利普顿，1931年出生，也是犹太人后裔，父亲是工厂经理人。他就读于泽西城公立学校，高中毕业后考取宾夕法尼亚大学，后来去了纽约大学法学院。

第三位合伙人是雷纳德·罗森，1930年出生，从小家住布朗克斯，靠近洋基体育场。父母是来自乌克兰的犹太移民，父亲在曼哈顿服装工厂做烫熨工人。他于20世纪40年代在纽约公立学校读中学，然后考进曼哈顿上城的城市学院，后来去了纽约大学法学院。

第四位合伙人是乔治·卡茨，1931年出生，是东欧犹太移民后裔，在布朗克斯区那种每户只有一个单间的一层住宅楼长大。他父亲是卖保险的，住在几个街区以外的祖父是制衣厂的剪裁工。20世纪40年代他在纽约公立学校读中学，后来考取曼哈顿上城的城市学院，然后进入纽约大学法学院。

想象一下，在马奇罗斯律师事务所雅致的接待室，这4个刚从法学院毕业的年轻人正坐在一个蓝眼睛、白皮肤，有着“体面”背景的应聘者旁边。我们可能会押“体面”背景应聘者将来会成功。但是我们错了，因为沃切尔、利普顿、罗森、卡茨以及弗洛姆有着“体面”背景应

聘者没有的优势，他们的世界——他们所处的文化、时代和家族历史——给他们提供了最佳的机会。

---

[1] 关于世达律师事务所及公司并购文化的权威论述，请参看Lincoln Caplan,Skadden:Power,Money,and the Rise of a Legal Empire (New York:Farrar,Straus,and Giroux,1993)。

[2] 1974年11月8日，亚历山大·比克尔的讣告被发布在《纽约时报》上。他的采访笔录来自美国犹太人委员会的口述历史项目，该项目的相关记录被保存在纽约公共图书馆中。

[3] “白鞋”原指19世纪50年代新英格兰上流社会绅士，尤其是常春藤名校的学生必备的一款时尚休闲鞋，他们供职的事务所因此被称为“白鞋公司”。该词原为贬义，现在则代表业内顶级的名望、声誉和专业水准。——编者注

[4] Erwin O.Smigel,The Wall Street Lawyer:Professinal Organization Man ?（Bloomington:Indiana Oniversity Press,1969）,p.37.

[5] 律师兼小说家路易斯·奥金克洛斯（Louis Auchincloss）曾在纽约老派的律师事务所工作，这是一家典型的以白人律师为主的“白鞋公司”。奥金克洛斯在小说《绯色来鸿》（The Scarlet Letters）中描写的一段情节真实再现了当年华尔街律师们对企业收购法的反感。“面对现实吧，亲爱的，你丈夫和我开的这家律师公司做事不择手段。”一位专做公司收购的律师对他合伙人的妻子说。他继续说道：“现如今，如果一家公司想收购另一家公司，但另一家公司并不想被收购的话，收购公司的律师就会收集各类材料迫使被收购公司就范。我们会对被收购公司的管理失误提起诉讼，包括对未付股息、违反公司章程、违规发行债券、管理不善等。我们也会拿反垄断说事儿，拿说不清的债务开刀。而我们的对手则会没完没了地要求我们提供各类证明文件，做各种说明，目的就是让我们的客户陷入烦琐的文书工作中无法自拔……这简直就是发动战争。”（注：路易斯·奥钦科洛斯写了很多有关战后曼哈顿旧律师事务所发生的变化的文章。引文摘自Louis Auchincloss,The Scarlet Letters （New York:Houghton Mifflin,2003）,p.153。）

[6] “蛇窖”（snake pit），本意指古代欧洲犯人遭受的一种刑罚，犯人会被投入装满毒蛇的坑窖。作者在这里喻指“表决授权书之战”异常激烈。——译者注

[7] 1磅约等于0.45千克。——编者注

[8] 法学家伊莱·沃尔德（Eli Wald）对犹太律师逆境转为机遇的研究最为透彻。经过谨慎研究，沃尔德认定，弗洛姆和他的同伴们获得的不仅仅是运气。运气是中彩票之类的事情，他们获得的是机会，而且他们抓住了这些机会。正如沃尔德所说：“犹太律师们很幸运，同时他们能够自助。这是最好的成就自我的方式。他们在从天而降的新环境中获得了好处。他们的幸运之处在于白人精英们不愿涉足公司收购的业务，他们的幸运之处还在于他们最初没有在大公司那里找到工作。在这里，机遇发挥作用的方式不那么显而易见。”（注：有关犹太律师崛起的权威性说明，请参见Eli Wald,“The Rise and Fall of the WASP and Jewish Law Firms,” Stanford Law Review 60,no.6 (2008)：1803。）

[9] 即詹克洛内斯比特出版社（Janklow & Nesbit）。实际上，那也是我的代理出版商。因此，我才对詹克洛父子的家族历史有所了解。

[10] 大萧条时期美国底层律师所遭受的毁灭性经济打击请参见Jerold S.Auerbach,Unequal Justice:Lawyers and Social Change in Modern America(Oxford : Oxford University Press,1976).p.159。

[11] 20 世 纪 美 国 出 生 率 波 动 的 统 计 数 据 请 参 见 http://www.infoplease.com/ipa/A0005067.html。

[12] 关于“人口低谷”带来的影响请参见Richard A.Easterlin，Birth and Fortune:The Impact of Numbers on Personal Welfare（Chicago:University of Chicago Press,1987）。H.斯科特·戈登对“人口低谷”中出生的孩子所处环境的赞美来自他于1977年6月在加利福尼亚州举行的西方经济协会年会主席致辞《人口学之幸：最佳出生时机》中的第4点，文中引用内容在该文章的第31页。

[13] 媚登峰（Maidenform），美国的老牌内衣品牌，于1928年生产了全球第一款现代文胸，开了文胸改革的先河。——编者注

[14] 1918年大流感是人类历史上最致命的一次传染病大流行。——译者注

[15] 波吉尼特夫妻的故事是路易斯·波吉尼特讲述给哈罗德·H.弗里德曼的，后者将其写成著作出版：Harold H.Friedman ,The Happiest Man:The Life of Louis Borgenicht (New York:G.P.Putnam’s Sons,1942)。

[16] 1码约等于0.9米。——编者注

[17] 更多关于19世纪和20世纪美国移民的职业状况，请参见Thomas Kessner,The Golden Door:Italian and Jewish Immigrant Mobility in New York City 1880-1915 (New York:Oxford University Press,1977)。

[18] .Stephen Steinberg ，The Ethnic Myth:Race,Ethnicity,and Class in America（Boston:Beacon Press ,1982）.

[19] 我知道，当美国犹太人的同胞们在欧洲大陆正一步步滑向纳粹的魔掌时，我在这里大谈那个时代美洲犹太人的幸运是有些令人不舒服的。实际上，波吉尼特夫妇在1942年出版了一本回忆录，无意间凸显了欧洲犹太人和美洲犹太人冰火两重天的命运。回忆录的书名是《最幸福的人》（The Happiest Man）。在这本书里，前边诸章充满了令人振奋的乐观气息，然而最后一章，波吉尼特夫妇也清醒地认识到纳粹统治下的欧洲大陆存在的隐忧。如果《最幸福的人》在1945年出版，也就是大屠杀被曝光的那一年，这本书也许会有另外一个书名吧。

[20] 必须明确的一点是：说服装业的工作有意义，并不代表要美化它。这个行业条件之恶劣，劳动之艰苦非常人所能想象。19世纪90年代的一份调查显示，服装产业的平均工作时间是每天12小时，也就是说，有时候工作时间要超过12小时。“在繁忙的季节，”《三角大街：改变美国之火》（Triangle:The Fire That Changed America）一书的作者戴维·冯·德瑞尔

说，“你根本找不到坐在凳子上的工人，他们都俯身于缝纫机或熨斗台，从早上5点忙碌到晚上9点，每周工作超过100小时。据说在最繁忙的季节，下东区那些服装厂的机器，无论日夜从来就没真正停下过。”

[21] 路易丝·法卡斯的研究是她大学硕士论文的一部分：Louise Farkas,“Occupational Genealogies of Jews in Eastern Europe and America,1880-1924”(New York:Queens College Spring Thesis,1982)。

[22] 对犹太人成功的解释通常是，他们自古以来是一个有修养或有智慧的民族。他们被称为“好书之人”。这个当然也发挥了作用。但犹太人之所以能上法学院，并不是因为他们是犹太人，而是因为他们是制衣工人的后代。他们之所以能够成功，不是因为他们接受过严格的犹太法典教育，而是因为通过看父亲如何在赫斯特大街卖围裙而学到了真正的知识。

[23] 凯马特（Kmart），世界第三大连锁超市，创立于1899年，主要分布在美国、澳大利亚和新西兰。——译者注

第二部分 文化传承

6 文化差异：小镇哈伦

与祖先有类似生活环境的人，其行为方式也与祖先类似。

血染哈伦

在肯塔基州东南部，阿巴拉契亚山脉延伸地带的坎伯兰高原上，有一个名叫哈伦的小城。[1]

坎伯兰高原是一块原始的山脊地带，两侧的山脉有500英尺[2]到1000英尺高，狭长的山谷底部只有一条小道或一条小溪的宽度。当第一批移民来到此地时，他们发现这里到处是浓密的原始森林，巨大的北美鹅掌楸生长在山坳里和山脚下，有些树干直径达七八英尺。另外还有白橡树、山毛榉、枫树、胡桃木、无花果树、柳树、雪松、松木和铁杉，以及北半球大森林应有的各种各样的野生植物。地面上活跃着熊、美洲狮和响尾蛇，树梢上有数量惊人的松鼠，地下蕴藏着储量丰富的煤。[3]

1819年，来自不列颠群岛北部地区的8个移民家族在这里建立了哈伦县。他们的祖先在18世纪从英国移民到弗吉尼亚。之后，为了开拓更多土地，他们不断向阿巴拉契亚山脉以西挺进。这个小县城一直很贫困。在建城的头100年里，这里的人口很少，很多时候不足1万人。第一批移民刚到这里的时候，他们只能养猪、放羊，在山谷中辛苦维系着小片耕地。他们也会在后院酿一些酒。到了春天，他们会利用坎伯兰河上涨的河水，将上游砍伐的树木用漂流的方式运下来。直到20

世纪的时候，从哈伦到最近的火车站还至少要坐两天的马车才能到达。出入哈伦的唯一通道是翻越松树岭——一条9英里长的泥泞不堪且乱石当道的山路。哈伦县是一个与世隔绝的奇异地方，外部世界对它知之甚少。唯一能使人想起哈伦的，大概就是开辟哈伦的第一批移民中的两大家族——霍华德家族和特纳家族——之间的恩怨情仇了。

霍华德家族的族长名叫萨缪尔·霍华德，他在当地创建了法院和监狱；特纳家族的族长名叫威廉·特纳，他拥有一家旅馆和两家当地的主要商店。一次，一场暴风雨吹倒了特纳家的院墙，于是邻居家的牛越界到他家的地盘上吃草。特纳的孙子“恶魔吉姆”开枪打死了牛。那个邻居反而因惧怕因此遭受牢狱之灾而逃离了小城。又有一次，有人新开了一家商店，影响到了特纳家的家族生意。特纳家就派人去找新店老板。新店老板在无奈之下只能关张大吉，卷铺盖远走印第安纳州了。当地人对这两大家族都敢怒不敢言。

有一天晚上，维克斯·霍华德和小鲍勃·特纳——两人分别是萨缪尔和威廉的孙子——在一起玩扑克牌。其间，双方都指责对方作弊，当晚他们打了一架。第二天，双方在大街上一碰到就爆发了一场枪战，小鲍勃·特纳胸部中弹当场毙命。特纳家派了一队人马到霍华德家经营的商店，一碰见霍华德太太便破口大骂。霍华德太太备感羞辱，她将此事告诉了儿子威尔士·霍华德。第二个星期，在前往弗吉尼亚哈根镇的路上，威尔士·霍华德和威廉·特纳的另一个孙子威尔·特纳发生枪战。当晚，特纳家的人袭击了霍华德的宅子。后来双方家族的人又在县城法院外大动干戈。枪战中，威廉·特纳的孙子威尔·特纳中弹身亡。霍华德家这时派人到特纳家面见特纳太太——威尔·特纳和小鲍勃·特纳的母亲提出休战。特纳太太拒绝了休战请求，她指着儿子身亡之处的血污说：“血债是要用血来偿还的。”

事情随即向更糟的方向发展。威尔士·霍华德在附近的萨尔弗·斯普林斯镇碰见小乔治·特纳，双方再次发生枪战，小乔治·特纳身亡。霍华

德家的人随后又伏击了特纳家的世交卡伍兹家族的3个人，并且打死了他们。特纳家的人马开始四处搜寻霍华德家族的人复仇。之后的枪战又造成6个人死伤。威尔士·霍华德得知特纳家的人在找他，于是回到哈伦偷袭了特纳家族。但是在他偷袭后的返程中又遭到对方的伏击。枪战中又有一人身亡。威尔士·霍华德接着直奔乔治·特纳家想杀了乔治，但扑了个空，枪战中又有一人被杀。特纳家的人马包围了霍华德家族驻地，接着又是一场混战，更多的人死伤，整个县城秩序大乱。19世纪的美国人民生活在一片和谐之中，然而，肯塔基州的哈伦县却不在其中。

“别再叫了！”当时，威尔·特纳的母亲冲着在法院外的混战中受伤、在家里疼得嚎叫不止的威尔厉声喝道，“死就死得像个男人，像你哥哥一样！”威尔的母亲显然对枪伤所能造成的致命后果非常清楚，她明白该怎样迎接这一切。于是威尔闭上了嘴，悄然死去。

荣誉文化

想象一下，现在你穿越时空，来到19世纪末的哈伦县，调查“霍华德-特纳”世仇案。你传唤了所有幸存者，详细审问每个当事人。你调来所有卷宗、证词，研究法庭记录，直到你理出一条能够串起每个阶段细节和详情的清晰线索。

你能获得多少信息？答案是，没有多少。你只是知道哈伦这个地方的两大家族有世仇，身负多条人命的威尔士·霍华德应该被绳之以法。你只有对暴力背后更广阔的图景有所认识，才能最终理解哈伦事件背后的真正诱因。

哈伦事件中需要搞清楚的第一个关键点是，就在霍华德家族和特纳家族互相仇杀的同一时期，阿巴拉契亚山脉地区的许多地方都有类似案件发生。另一桩类似案件是发生在离哈伦不远的西弗吉尼亚州和肯塔基州交界的“哈特菲尔德-麦考伊”世仇案，其间几十人死于长达20

年的暴力冲突。发生在肯塔基州佩里镇的“弗伦奇-艾文索”世仇案，导致12人死于非命，其中6人被“邪恶的汤姆·史密斯”杀害［约翰·皮尔斯在《暗无天日》（*Days of Darkness*）一书中写道，这个人几乎不怎么说话，他是一个亡命之徒，他能带来的除了恐慌就是枪击］。在19世纪80年代中期肯塔基州罗文县的“马丁-特利弗”世仇案中，发生过3次伏击战，曾有100多人武装混战了两个多小时。1806年，肯塔基州克莱县的“贝克-霍华德”世仇案，始于双方在猎鹿俱乐部的反目。直到20世纪30年代，霍华德家族的人还在一次伏击中枪杀了3个贝克家族的人。[4]

以上还都是一些知名的案子。肯塔基州议员哈利·卡迪尔有一次在坎伯兰地区某个镇的巡回法院办公室，发现了从19世纪60年代南北战争结束到20世纪初，总共1000多起谋杀案诉讼的卷宗。要知道，这个镇的人口在历史上从来没有超过15000人——事实上，还有更多暴力案件根本没有被提起诉讼。卡迪尔提到了布雷斯特镇（又称“血腥布雷斯特镇”）的一次谋杀案审判。案件结局颇具戏剧性。被告的父亲，“一个50多岁，留着八字胡，左右手各持一把枪的男人”，径直走向法官，夺下法官手中的小木槌：

这个被仇恨冲昏了头的家伙用小木槌敲着长凳大声宣布：“休庭！众人都回家去吧！伙计们，我们这里不再需要法庭了！”气得涨红了脸的法官在此人的威逼下只好休庭，并马上撤离了镇子。过了几天，在60名武装民兵的保护下，法院才得以第二次开庭。但是被告并没有到庭受审，因为他已经在仇家的一次伏击中命丧黄泉了。

当一个家族与另一个家族发生暴力冲突时，世仇就产生了；当同一山区的许多地方在同一时期发生大大小小的世仇案时，这种世仇就形成了某种模式。

阿巴拉契亚模式（Appalachian Pattern）产生的原因是什么？多年来众说纷纭。但大家似乎在一个问题上达成了共识：一种被社会学家称为“荣誉文化”的东西使暴力蔓延到这里的每一个角落。

“荣誉文化”植根于高地或富庶地区的边缘地带，如意大利的西西里岛和西班牙的巴斯克山区。这种解释的逻辑是，当人们居住在多岩石的山坡地带时，由于那里的土地很难耕种，人们大多会依靠放牧生活。游牧文明和耕种文明大相径庭。从事耕种的农民要想维持生计依靠的是人与人之间的合作，而从事游牧的牧民所依靠的更多的是自己。农民不必担心他们的庄稼一夜之间就被人全部偷走，除非盗贼有本事一个晚上就把地里的所有庄稼收割完。但是牧民就有这样的担忧。实际上，他们一直生活在牲口被偷，整个生活被毁的恐惧之下。所以他们养成了好斗的性情：他们必须通过自己的言行表明自己不是弱者，要对危及他们名誉的哪怕是最轻微的挑战予以最坚决的反击——这就是“荣誉文化”的含义。在游牧文化所在的地方，荣誉感往往是当地男性的存在感与自我价值的中心。[5]

“年轻牧羊人的尊严产生于第一次争吵的关键时刻。”民族志学者J.K.坎贝尔在一篇论述希腊牧羊文明的文章中写道，“争吵必然发生在公共场合，可能在咖啡馆，也可能在广场，更可能发生在两家牧场的边界——一家的牲畜因跑到另一家的地盘而被人骂，被人用石头驱赶的时候，暴力回应便不可避免。”[6]

阿巴拉契亚模式从何而来？它来源于移民的原住地。在美国，有一些可被称为“穷乡僻壤”的地区：从宾夕法尼亚州南部边界开始算，至弗吉尼亚州以西，还有西弗吉尼亚州、肯塔基州、田纳西州、北卡罗来纳州、南卡罗来纳州，以及亚拉巴马州北端和佐治亚州。这些地区的居民来自世界上“荣誉文化”最根深蒂固的地区：苏格兰南部低地、英格兰北部各郡，以及北爱尔兰阿尔斯特地区。

在英国，这些边陲地区——正如我们所知——都是“天高皇帝远”的穷乡僻壤，数百年来，这些地区的争端从未停止过，当地人一直生活在暴力冲突之中。这些牧羊人竭尽山地所产，在贫瘠的土地上艰难维生。在这样的地方，家族成员往往会紧密团结在一起，以应对外部世界的粗鲁与混乱，他们逐渐形成了无条件以鲜血捍卫忠诚的品性。当这些移民来到北美，进入美国那些同样偏远的、不受政府法律管辖的山区或土地肥沃的边界地区（如同哈伦县那样的地方）时，他们就将旧世界的“荣誉文化”完好无损地移植到了新世界当中。

“对第一批定居者来说，美国的穷乡僻壤跟他们以前所在的英国边陲地区一样危机四伏。”历史学家戴维·哈基特·菲舍尔（David Hackett Fischer）在其著作《阿尔比恩的种子》（*Albion's Seed*）中写道[7]：

苏格兰南部边境的许多地方都是“有争议的地区”，在缺乏政府有效管制和法律约束的情况下，经常会发生土地争夺事件。住在这种混乱的地方的人更愿意待在家里。人们因而形成了特定的英雄道德，特定的耕种、牧羊文化，特定的对土地和财富的态度，特定的对工作和权力的认识，以及特定的家族系统。这种环境下形成的边境文化十分完善，经常被生活在类似环境的其他民族复制。英国北方边境的这种道德观念主宰了这个“黑暗又血腥的地方”，部分原因在于人口的压力，但更主要的原因是这是一种在原始和危险的环境中生存下去所必需的手段。[8]

“荣誉文化”可以用来解释美国南方的犯罪模式为什么如此独特。这些地区的谋杀率是全美国最高的。[9]但是，财产犯罪和“陌生人”犯罪——例如抢劫案——却很少发生。正如社会学家约翰·谢尔顿·里德所述：“美国南方地区的凶杀案件似乎都发生在熟人之间，无论是案犯还是受害者，对作案动机都一清二楚。”里德进一步论述道：“有数据显示，那些能避免因言生事，避免与人通奸的老实、本分的美国南方人，和美国其他地方的人一样无害，甚至更无害。”在穷乡僻壤，暴力

案件发生的原因不是私有财产，而是个人尊严，人们实际上是在为自己的荣誉而战。

多年以前，在美国南方工作的新闻记者赫德·卡特描述了自己参加一个案件陪审时的经历。里德引述道：

案件的主犯是一位住在加油站旁边的脾气不太好的老绅士。几个月以来，他总是被当作加油站服务员或是附近好事者开玩笑的对象。他非常生气，并多次发出警告，却还是没能制止他们取笑他。一天清晨，当他再次遭到嘲笑时，他的愤怒终于通过左轮手枪爆发了。在该事件中，一人死亡，一人重伤，还有一人轻伤……当法庭请陪审团动议的时候，卡特是唯一一个投有罪票的陪审员。其他陪审员则认为："面对那样的羞辱，如果不用枪说话，他就算不上是个男人了。"

只有在"荣誉文化"中才会发生老绅士因为人格受辱而枪击他人的事件，也只有在"荣誉文化"中，法庭才会最终判决此项谋杀指控——因捍卫荣誉而发生的谋杀指控——不成立。

我发现，人们时常会以各种理由拒绝用文化差异这种更广阔的背景来思考问题。这是种族文化观念促成的结果，我们想要避免因为民族特性而对个人产生先入为主的偏见。然而，我们没有意识到，人们的确深受种族文化的影响。

如果我们想深入理解19世纪发生在肯塔基州小镇的世仇案件，我们就不得不回到过去——回到不止一两代人以前的过去。你需要回顾两个、三个，甚至四个世纪以前，需要考察大洋彼岸的欧洲国家，了解那些人是在怎样的地理环境下生存的。"荣誉文化"的理论前提是考察你从哪里来，这不仅要考察你本人是在哪里长大的，你的父母是在哪里长大的，你的祖父母是在哪里长大的，你的曾祖父母是在哪里长大的，而且要追溯到你的曾曾祖父母是在哪里长大的。这虽然有些不合常理，但却是一种很有价值的解释。不过，只有这种解释依然不

够，最近的一项调查发现，民族的文化遗产才是这类事件背后更有力的诱因。

遗泽百世

20世纪90年代早期，密歇根大学的两名心理学家多夫·科恩（Dov Cohen）和理查德·尼斯比特（Richard Nisbett）就“荣誉文化”进行了实验。他们发现，哈伦县事件背后的模式很可能是早年英国边境争端遗留下来的产物。但是他们的兴趣主要集中在现代，他们有没有可能在现代社会找到“荣誉文化”的遗存线索呢？

两位心理学家为该实验召集了一批年轻的学生做志愿者，实验的目的就是测试这些志愿者对侮辱性言行的反应。[10]“我们坐下来仔细研究，什么事情会使这些18~20岁的年轻人产生被侮辱的感觉。”科恩说，“实验开始不久我们就用上了‘浑蛋’这样的词。”

实验是这样进行的：密歇根大学的社会科学院主楼有一个地下室，地下室狭长的过道两旁摆满了文件柜，志愿者首先来到楼上的教室，在教室里填完一份问卷后，他们需要按要求将问卷送到地下室走道尽头的另一间办公室。整个过程非常简单，似乎没有学术实验的意味。

对于其中的一半志愿者，整个过程仅止于此，他们属于对照组；另一半则是实验组，他们在实验中还会多经历一个情节。当拿着问卷进入地下室过道的时候，他们会迎面遇到一个人——一个实验工作人员，这个人会超前一步，拉开走道两旁的文件柜佯装找文件。本来就很窄的过道现在变得更窄了。当志愿者试图挤过去的时候，工作人员会表现得十分愤怒，他会将文件柜砰的一声关上，用肩膀顶撞志愿者，同时低声骂出关键词：“浑蛋。”

科恩和尼斯比特想精确测试这个词使被试者产生的反应。他们会仔细观察志愿者的面部表情，确定他们到底有多生气。他们还会握住志愿者的手，测试他们的握手力度和正常情况下相比有没有加重。他们也会在实验前和实验后采集志愿者的唾液样本，以此来检测其睾丸激素和皮质醇（刺激人进行反击的激素）含量是否因遭到羞辱而增加。最后，他们让志愿者读下面这段文字，并请就该故事情节的走向提供一个可能的预测：

吉尔和男朋友史蒂夫去参加一个派对。他们才到了20分钟，吉尔就把史蒂夫拉到一边，很显然，吉尔遇到了麻烦。

“怎么了？”史蒂夫问。

“是拉利，他明知道我们俩已经订婚了，今天晚上还两次对我动手动脚。”

吉尔回到派对的人群中，史蒂夫决定从现在开始观察拉利到底在干什么。果然，还不到5分钟，拉利又挤到吉尔身旁跟她搭讪。

如果你刚刚受到别人的侮辱，你会不会更倾向于推断史蒂夫将对拉利动手?

答案是，不一定。志愿者们对史蒂夫该如何回应的回答大相径庭。有些人的回应被其之前遭到的侮辱影响，有些人的则没有。志愿者的行为是否改变，并不取决于他们的情绪是否稳定，也不取决于他们是知识分子还是运动员，同样也不取决于他们的相貌。这其中的决定性因素——我想你一定已经猜到了——是他们来自何方。绝大多数来自美国北方的志愿者只把最后一个问题当作娱乐项目，一笑了之。他们握手的力度没有发生变化，其皮质醇水平甚至在下降，这似乎说明，他们在无意识的情况下平抑了刚才因受辱而波动的情绪。在来自美国北方的志愿者中，只有几个人认为史蒂夫会对拉利动手。

但是美国南方人呢？啊，天哪，他们的确被激怒了。他们的肾上腺素和皮质醇水平激增，他们握手的力度明显增强，他们所有人都认为史蒂夫一定会对拉利动手。

“我们接下来又利用胆小鬼游戏[11]进行了测试。”科恩说，“我们让志愿者再回到地下室过道，他们会在转弯处遇上另一名实验工作人员。此时过道受阻，只能容许一个人出入。这名工作人员身高1.9米，重250磅，以前是校橄榄球队队员，现在是学校酒吧的保安。我们要求他出现在实验者面前的时候摆出他在酒吧上班时的架势——酒吧里的保安在维持秩序时的架势。我们要看的是：志愿者会在距离该名工作人员多远的地方给他让道。我们相信，所有志愿者都会给这名工作人员让道。”

对于美国北方人，这次实验中的变量对其没有产生任何影响：无论刚才有没有受到侮辱，他们都会在距保安五六英尺的地方侧身为其让路；那些在实验中没有受到侮辱的美国南方人，最远会在距保安9英尺的地方让路；那些受过侮辱的南方人呢？不到2英尺。叫一个美国南方人“浑蛋”会使他很想打架。科恩和尼斯比特在走道里观察到的现象就是付诸行动的“荣誉文化”：在实验中，来自美国南方的志愿者的反应，和百年前小鲍勃·特纳在指责维克斯·霍华德玩牌作弊时霍华德的反应一模一样。

文化传承的力量

这项研究的结果是不是有点儿奇怪？原先的结论是，与祖先有类似生活环境的人，其行为方式也与祖先类似。但是实验中的来自美国南方的志愿者的生活环境与其在英国的祖先大不相同。他们中许多人的祖先甚至都不是英国人，他们只是恰巧在美国南方出生并成长。他们中没有牧羊人，他们的父母也不是牧羊人。他们生活在20世纪晚期，而不是19世纪晚期。他们都是密歇根大学的学生，而密歇根大学

是美国最北端的学校之一，这意味着美国南方的学生要出行数百英里来上学。但是，以上列举的所有因素都没有发挥作用，来自美国南方的学生的行为，依然像生活在19世纪肯塔基州哈伦县的边境居民一样。

“我们这项实验的受试学生，其家庭平均年收入在10万美元左右，这还是20世纪90年代的美元水平。”科恩说，“存在这种现象的美国南方志愿者并不是来自美国阿巴拉契亚贫困山区的学生。有些学生的家长还是亚特兰大可口可乐公司的中高层主管。然而，为什么我们还是会得出这个结论呢？为什么百年以后我们在他们身上仍能观察到这些现象？为什么这些亚特兰大城市里的孩子会和山区的牧民有相同的气质？”[12]

文化传承是事件背后更强大的力量，它根深蒂固，影响长存。经过数代传承，即便塑造文化的经济、社会、人口等条件已经消失，这种文化也会一直完好无损地留传下来。文化直接决定了我们看待世界的方法和行为模式，其作用如此巨大，以至于没有它，我们将无法认识世界。[13]

到目前为止，本书已经讨论了成功所依赖的优势积累模式：何时何地出生、父母如何营生、成长环境如何，决定了你在社会中是否能取得成功。本书第二部分将讨论，我们从祖先那里继承而来的传统和行为模式，是否也在个人发展道路中发挥着决定性作用。我们将揭秘生活在不同文明中的人是如何通过其特有的文化取得成功的；同时寻找如何巧妙运用文化传承特性使人们获得更大成功的秘诀。我想我们能够解开谜题。

---

[1] Harry M.Caudill， Night Comes to the Cumberlands:A Biography of a Depressed Area（Boston:Little,Brown,1962）.

[2] 1英尺约等于0.30米。——编者注

[3] 煤炭开采对哈伦县的影响可参见Paul Frederick Cressey,“Social Disorganization and Reorganization in Harlan County,Kentucky,” American Sociological Review 14,no.3 (June 1949):389-394。

[4] 血腥而复杂的“特纳-霍华德”之争，以及其他肯塔基州的纷争可参见John Ed Pearce,Days of Darkness:The Feuds of Eastern Kentucky (Lexington:University Press of Kentucky,1994),p.11。

[5] 从人类学角度对这些冲突的评估可参见Keith F.Otterbein in “Five Feuds:An Analysis of Homicides in Eastern Kentucky in the Late Nineteenth Century,” American Anthropologist 102,no.2 (June 2000):231-243。

[6] J.K.Campbell,“Honour and the Devil,” in J.G.Peristiany (ed.),Honour and Shame:The Values of Mediterranean Society (Chicago:University of Chicago Press,1966).

[7] 苏格兰南部偏远地区的苏格兰人血统和特殊方言音可以在戴维·哈基特·菲舍尔对美国早期历史进行的具有里程碑意义的研究中找到，参见David Hackett Fischer ,Albion’s Seed:Four British Folkways in America (Oxford:Oxford University Press,1989),p.652。

[8] 戴维·哈基特·菲舍尔的著作《阿尔比恩的种子》明确论及了文化遗产发挥的长期历史作用（如果你读过我的第一本书《引爆点》，你会想起我当时论及保罗夜奔的故事）。在《阿尔比恩的种子》一书中，戴维认为在最初的150年里，有4类截然不同的英国人移民美国。第一类是清教徒，于17世纪30年代自英国东部移民到马萨诸塞州；第二类是骑士和佣工，于17世纪中期自英格兰南部移民到弗吉尼亚州；第三类是教友会教徒，于17世纪晚期到18世纪早期，自英国中北部移民到特拉华州山谷地区；第四类是英国边境移民，在18世纪时移民至美国阿巴拉契亚山脉地区。戴维非常明智地指出，这四种明显不同的文化塑造了美国这四个地方的不同特点，其影响延续至今。

[9] 美国南方的高谋杀率，以及这些谋杀的特殊性质请参见John Shelton Reed ,One South:An Ethnic Approach to Regional Culture (Baton Rouge:Louisiana State University Press,1982),尤其是第11章：“Below the Smith and Wesson Line”。

[10] 有关美国南方人的“南方特质”的历史成因和密歇根大学进行的侮辱性实验的更多信息，请参见Richard E.Nisbett and Dov Cohen,Culture of Honor:The Psychology of Violence in the South (Boulder,Colo.:Westview Press,Inc.,1996)。

[11] 胆小鬼游戏，又称胆量游戏，简单说来就是：两个驾车撞向对方的死对头，都希望对方会在最后一刻转动方向盘，而自己的胆量能战胜对方。——译者注

[12] 科恩又做了其他实验来寻找“南方特质”的证据，但每次得到的结论都一样。（注：多夫·科恩、约瑟夫·范德罗、西尔维娅·普恩特和阿德里安·瑞安提拉一起进行了另一项有关美国南北文化鸿沟的研究：Dov Cohen,Joseph Vandello,Sylvia Puente,Adrian Rantilla,“ ‘When You Call Me That,Smile!’How Norms for Politeness,Interaction Styles,and Aggression Work Together in Southern Culture,” Social Psychology Quarterly 62,no.3 (1999):257-275。）“有一次，我们用持续骚扰的方法测验志愿者。”他说，“在他们进入实验室后，我们要求他们将其童年时的生活画

下来，在这个过程中，我们会安排另一个工作人员和他们一起作画，但是这名工作人员的作用是捣乱。工作人员会想尽一切办法打扰志愿者。比如他会把自己的画揉成团扔进废纸篓，或者丢到志愿者身上；他会偷志愿者的蜡笔，并且不再还给他/她；他还会不断叫志愿者'小滑头'。我们在实验中观察到，美国北方人会表现出生气的模样，然而到达某一程度后，他们就不再生气了。而美国南方人一开始表现出来的生气程度较低，但是到达某一程度后，他们会迅速赶上美国北方人的表现并大大超越后者。他们好像马上就要气炸了，他们的情绪更激动，也更容易爆发。"

[13] 这些看待世界的方法和行为模式是如何一代代传承下去的呢？答案是通过社会遗传。想一想方言是如何传承的吧。戴维·哈基特·菲舍尔在谈到阿巴拉契亚原住民时说："where读成whar，there读成thar，hired读成hard，creature读成critter，certain读成sartin，going读成a-goin，it读成hit，hit读成he-it，fire读成far，deaf读成deef，poison读成pizen，naked读成nekkid，itch读成eetch，bush读成boosh，wrestle读成wrassle，chew读成chaw，push读成poosh，shut读成shet，bat读成ba-it，be读成be-it，narrow读成narrer，window读成winder，widow读成widder，young one读成young-uns。"都认全了吗？如今，在阿巴拉契亚农村地区，人们的口音依然如此。方言的传承机制与行为模式和表现情绪的方式的传承机制是一样的。

7 权力距离指数：韩国飞机失事率

喝凉水也得有个先后顺序。

大韩航空801航班

1997年8月5日早上6时整，大韩航空公司801航班的机长起床了。后来，调查员从机长家人的口中得知，那天他先是在健身房活动了一小时，之后回到家休息，研究晚上去关岛的飞行计划。在家的那段时间他打了个盹儿，吃了午饭。下午3点，机长早早动身来到大韩航空公司的枢纽港——首尔金浦国际机场。他的妻子说，他之所以走得早，为的是尽早做飞行准备。他是韩国空军战斗机前飞行员，已经在大韩航空公司服务4年了。他有8900小时的飞行经验，其中包括3200小时的大型喷气式客机的飞行经验。几个月前，他刚因成功处理了一起客机低空发动机事故而获得公司的安全飞行奖章。这位机长当时42岁，身体健壮，唯一一点儿小毛病是他10天前被检查出患有支气管炎。

8月5日晚7时，机长、副机长和随机工程师碰面，完成了一些飞行前的手续。他们要驾驶的飞机机型是波音747——世界航空工业的经典机型。这架飞机状况良好，曾经是韩国的“空军一号”。801航班在晚10时30分离开停机坪，20分钟后升空。飞机起飞时一切正常。8月6日凌晨1时30分，飞机穿过云层，机组人员瞥见远处地面的灯光。

“是关岛吗？”随机工程师问。他停了一下，又说道：“是关岛，关岛。”

机长轻声一笑：“好！”

副机长向空中交通管制中心报告说“无积雨云”，并发出请求“雷达调至左侧第6号跑道”。

飞机开始为降落关岛机场做下降飞行。机长决定进行目视降落。此前他已经有8次从首尔飞关岛的经验，最近一次是在一个月前，他对这里的机场和地形已十分熟悉。起落架已经放下，襟翼已经下偏10度。[1]1时41分48秒，机长说：“打开雨刷。”随机工程师打开雨刷。此时外面正在下雨。副机长问：“不在视野范围？”他正在寻找跑道，但是没找到。1秒钟后，近地警报系统的电子语音报告提示道：“500（英尺）。”此时飞机距地面高度只有500英尺——他们还没看见跑道，怎么就离地这么近了？2秒钟后，随机工程师吃惊地说了一句：“嗯？”

1时42分19秒，副机长说：“让我们做一次复飞。”意思是，让我们拉起飞机绕个圈，再次降落。

1秒钟后，随机工程师说：“不在视野范围。”副机长说：“不在视野范围，我们无法着陆。”

1时42分22秒，随机工程师再次重复：“复飞。”

1时42分23秒，机长重复：“复飞。”但是他的拉升动作太慢，没来得及阻止飞机下降。

就在1时42分26秒，飞机撞上了机场以南3英里的尼米兹山。价值6000万美元、重达212吨的飞机以100英里的时速撞上了山顶。飞机在地面滑行了2000英尺，在撞断了一根输油管道和无数松树后跌入山谷，随即燃起熊熊大火。救援人员最终赶到失事现场。机上254人中共有228人罹难。[2]

祸不单行

在801航班事故发生的20年前，大韩航空的一架波音707客机在巴伦支海上空误入苏联领空，被苏联空军击落。这是一次事故，一次非常罕见的灾难，其实每架飞机发生这样的灾难的概率都相同。事故被按照惯例处理，经过调查、分析，人们总结经验教训，最后调查结论被束之高阁。

巴伦支海事故发生的两年后，大韩航空一架波音747客机在首尔坠毁。两年内发生两次空难可不是个好兆头。3年后，另一架波音747客机在苏联的库页岛地区坠落；紧接着，1987年，又一架波音707客机在安达曼海坠毁；1989年，有两架飞机分别在利比亚的黎波里和韩国首尔失事；1994年，一架飞机在韩国本土的济州岛坠落。[3]

为了说得更清楚一些，我们拿美国联合航空公司的“飞机损失率”和大韩航空的进行对比。联合航空1988—1998年的飞机损失率为0.27%，也就是说，联合航空每飞行400万次，会在一次事故中损失一架飞机；而大韩航空同期的飞机损失率为4.79%，是前者的17倍多。

美国国家运输安全委员会（National Transportation Safety Board，缩写为NTSB）是专门负责美国国内飞行事故调查的政府机关。关岛空难发生后，NTSB负责调查此次事故。按规定，调查报告必须包含自调查之日起到调查结束止大韩航空新发生的其他事故。大韩航空的事故如此之多，以至于调查人员在附件中列出了长长的一串：关岛空难发生整一年后，发生了大韩航空747客机冲出首尔金浦机场跑道事故；8周后发生了喷气式客机冲出韩国蔚山机场跑道事故；在第二年3月发生了麦道83客机冲出浦项机场跑道事故；整一个月后又有一架大韩航空飞机在中国上海居民区坠毁。如果NTSB的报告再继续记录几个月，还有下面的事故：大韩航空货机在英国伦敦斯坦斯特德机场坠毁事故。在这次事故中，调查人员发现驾驶舱中的蜂鸣器报警达14次。

1999年4月，美国达美航空、法国航空中止了与大韩航空的合作关系；驻韩美军旋即禁止其人员乘坐大韩航空飞机；美国联邦航空局降低了韩国的航空安全系数等级；加拿大官方也通知大韩航空管理层，他们正在考虑禁止韩国飞机飞越或降落加拿大。

正当大韩航空的安全记录处于舆论旋涡中时，一份第三方公司运营审计报告被曝光。虽然公司管理层以炒作和没有代表性为由，谴责这份长达40页的报告不负责任，但大韩航空的声誉仍因此受到重创。报告披露，机组人员在给飞机加油的时候随便在附近抽烟，有时也会在货舱抽烟，甚至在飞机升空以后还在驾驶舱抽烟。“机组人员在飞行期间看报纸。”报告中写道，“因为报纸挡住了机组人员的视线，使其看不到报警信号而发生的事故在大韩航空时有发生。”报告详细描述了机组人员的许多违反正确操作程序的做法。报告甚至得出了惊人的结论：公司对747客机机组人员的培训严重不足，以至于“假如机长因故无法操纵飞机，副机长很可能根本没有能力驾驶飞机安全着陆”。

在大韩航空上海坠机事故发生以后，时任韩国总统的金大中发表了相关声明。“大韩航空的问题已经超出单个公司层面，成为整个韩国的问题了。”他说，“我国的信誉已经不堪一击。”随后，金大中将原先由大韩航空负责的总统座机，转交给大韩航空的竞争对手韩亚航空。

但是，后来奇迹发生了。正是从那时起，大韩航空痛定思痛，励精图治，决心扭转自身形象。如今，大韩航空已是著名的天合联盟（Sky Team Alliance）[4]成员。1999年以来，该公司的安全记录全优。2006年，久负盛名的杂志《国际航空运输》为嘉奖大韩航空的转变授予其“凤凰奖”。现在，任何一位航空专家都会说，在安全性上，大韩航空与世界其他任何一家航空公司相比都毫不逊色。

在本章，我们将针对空难进行一系列调查：听取飞机“黑匣子”录音，检查飞行记录，研究事故当时的天气状况、地面情况和机场条

件，并将关岛空难和其他广为人知的空难做比较。我们将借此了解，大韩航空是如何从一家安全记录糟糕的公司转变成世界最好的航空公司之一的。也许你会觉得这些事故有点儿复杂，令人费解。但是我们最终将会发现一个简单的事实——这一事实其实也存在于哈伦县的暴力案件历史和密歇根大学的“荣誉文化”实验之中：直到大韩航空明白韩国文化在事故中的核心作用，他们才最终找到了扭转公司状况的办法。

阿维安卡航空052航班

与电影中常见的空难不一样，现实中很少发生戏剧性的空难：引擎并不会在巨响之后爆炸，舵盘也不会随着飞机起飞而卡住，飞行员也不会身子紧贴座椅喘着粗气惊呼：“上帝啊！”就目前的发展水平而言，现代商业客机跟家用烤面包机一样可靠。空难在大部分情况下是一系列人为的小失误、机械的小故障累加的结果。[5]

在典型的空难中，天气状况“差”——不一定“糟糕”——是常见的，飞行员在这种天气状况下会感觉比平时工作压力大，这是事故的关键。在绝大多数空难中，航班通常已经晚点了，飞行员大多在火急火燎地赶时间。空难中有52%的飞行员在之前12小时或更长的一段时间里没有睡过觉，也就是说，他们都是疲劳驾驶，脑子已经不灵活了。在44%的情况下，正副机长以前从未合作过，这样一来，他们之间就缺乏默契。空中一旦发生错误，问题就会不止一个。一场典型的空难通常包括7个人为错误。[6]飞行员犯了一个错误不会有什么问题，然后飞行员在前一个错误的基础上又犯了一个错误，接着是第3个、第4个、第5个、第6个，直到第7个，结果，正是所有错误操作的累加导致了最终的灾难。

而这7个错误很少与飞行技术或飞行知识上的缺陷相关，也很少源于飞行员间的技术分歧。造成飞机失事的症结主要集中在团队协作和

相互沟通上。举例来说，通常一位飞行员并不一定会将自己感觉重要的问题告诉另一个人；或是一位飞行员操作失误，另一位却没发现；或者是解决棘手的状况需要一系列复杂操作——然而飞行员却没有协调好各方，也没有理顺操作程序或是漏掉了某个环节。

“飞机的驾驶控制台是为正副两位机长设计的，正常状态应该是一人操作另一人检查，或是两个人协同完成工作。”担任波音公司首席安全工程师的艾尔·温德说道，“飞行中的错误操作是不可原谅的。业内长期以来的飞行经验表明，两个飞行员在整个飞行过程中协同驾驶，比两个飞行员一人负责驾驶，另一人负责在第一个飞行员丧失飞行能力后再接管飞机要有效得多。”

让我们再看一个例子——1990年1月哥伦比亚阿维安卡航空052航班空难。这次空难体现了典型的“现代”飞机失事特征，是航空院校的必修案例。实际上，7年后的关岛空难重蹈了阿维安卡空难的覆辙，这个案例可以帮助我们理解大韩航空飞机失事的原因。

这趟航班的机长是劳雷亚诺·卡维德斯，副机长是毛里齐奥·克洛茨。他们从哥伦比亚的麦德林起飞，目的地为纽约肯尼迪机场。当晚的天气状况很糟糕，东北风十分强劲，空中还有浓雾。多个机场有多趟航班延误，纽瓦克机场有203趟，拉瓜迪亚机场有200趟，费城机场有161趟，波士顿洛根国际机场有53趟，肯尼迪机场则有99趟。因为空中交通拥堵，阿维安卡航空的这趟航班曾经3次被纽约空中交通管制中心拒绝降落，飞机在弗吉尼亚的诺福克上空盘旋了19分钟，在大西洋城上空盘旋了29分钟，又在肯尼迪机场以南盘旋了29分钟。

在降落时间被推迟了1小时15分钟以后，阿维安卡航空052航班终于获准降落。可就在飞机进场的时候，机场忽然遭遇强烈的风切变[7]。在下降阶段，飞机逆风飞行，不得不额外加力以获得所需速度。忽然，在没有任何征兆的情况下，迎头风消失了，飞机因为之前加力

过猛，飞行速度过快，错过了第一次降落的机会。在遭遇风切变的情况下，飞行员一般会使用自动驾驶模式，然而当天这架飞机的自动驾驶模式出现故障，系统已经被飞行员关闭。在跑道尽头，飞行员不得不重新拉起飞机，再做一次复飞。飞机在长岛上空绕了大大的一圈，准备再次接近肯尼迪机场。突然，飞机的一个引擎熄火，紧接着，另一个引擎也熄火了。“告诉我跑道在哪里！”飞行员大叫道，他奢望肯尼迪机场足够近，这样他可以依靠滑行进行安全降落。但此刻肯尼迪机场还在16英里以外。

这架波音707客机最后坠毁于网球明星约翰·麦肯罗的父亲在长岛牡蛎湾的私宅土地上。158名乘客中有73人罹难。不到一天，坠机原因就浮出水面——燃油耗尽。飞机本身一点儿问题都没有，机场也没有任何过失，飞行员也没有饮酒，飞机就是因为燃油耗尽而最终坠毁。[8]

初探052航班坠毁

“这是一个典型案例。”资深飞行员苏伦·拉特瓦特（Suren Ratwatte）说。多年来他一直参与一项名为“人为因素”的研究，该项目主要研究人与复杂系统——如核电站、飞行器——之间的相互作用。拉特瓦特是斯里兰卡人，40多岁，精力充沛。他自成年后一直驾驶商业客机。在他说这话的时候，我们正坐在曼哈顿的喜来登酒店大堂里。他驾驶的飞机刚从迪拜抵达肯尼迪机场。拉特瓦特对阿维安卡航空052航班事故非常了解。他开始列举这起空难的各种前兆：首先是东北风，其次是航班延误，再次是自动驾驶仪的小故障，还有3次长时间的空中等待——这不仅意味着额外80分钟的等待时间，还意味着低空飞行，飞机在低空飞行比在对流层以上空气稀薄的地方飞行要消耗更多的燃油。

“波音707这种老式飞机驾驶起来本来就有难度。”拉特瓦特说，“这意味着你要进行许多操作，而且很多设备没有液压助力。控制台上的很多滑轮和拉杆直接与飞机金属表层相连。你必须有很好的体能才能开这种飞机。当你驾驶这种飞机在空中飞行时，你的体力消耗不亚于划船。我现在驾驶的飞机采用的是操纵杆，我只需要动几根手指就能使飞机轻松飞行。这种飞机的油门杆很大，因此很容易操纵，而波音707的操作仪器只有咖啡杯大小。一旦其自动飞行装置出了问题，机长就不得不关注这9个咖啡杯大小的油门杆。他要用右手控制飞机速度，左手操控飞机。这样他就已经累得半死，根本没有精力顾及其他事——特别是当他本来就已经很疲劳的时候。他的判断力在下降，开始漏掉一些操作程序，而这些事他在平时肯定不会忘。”

失事飞机的“黑匣子”显示，卡维德斯机长在最后一小时反复要求控制塔台用西班牙语为他引导航向，他好像已经不会说英语了。他9次要求塔台重复引导。“你大点儿声！”最后他这样叫道，“我听不见你在说什么！”当飞机在肯尼迪机场以南盘旋40分钟以后，驾驶舱的机组人员都清楚飞机的燃油马上就要耗尽了，机组人员本来可以要求飞机在费城机场降落的，毕竟飞机到费城机场只有65英里。但是机长最终没这么做——他好像锁定纽约了。在那次失败的降落中，飞机的近地警报系统响了不下15次，这是在告诉机长他飞得太低了，但是他好像根本没注意到这些提示。当飞机进入复飞程序时，他本应转个小圈赶紧回来，但是他却转了一个标准的大圈——他当时的确已经筋疲力尽。

然而自始至终，整个驾驶舱一片寂静。虽然机长身边坐着的是副机长毛里齐奥·克洛茨，但在飞行录音中除了沙沙声就只剩下飞机引擎的轰鸣声。在机组分工中，克洛茨负责与空中交通管制中心联络。也就是说，他当晚扮演着关键角色，但是他的行为却出奇地消极。直到他们降落肯尼迪机场的请求被纽约航空管制员第3次拒绝，克洛茨才告诉空中交通管制中心他们觉得飞机燃料不足以使飞机飞到其他备选机场了。机组人员收到空中交通管制中心的回复是“继续等待”，之后联

络陷入沉寂，再次联络则是等到空中交通管制中心通知机组人员他们“可以进入肯尼迪机场”。调查员后来假设，当时机组人员一定认为空中交通管制中心把他们的降落顺序安排到数十架等待降落的飞机列表的最前面了。但实际上，航空管制员把他们的飞机加在了降落列表的最后。对这一关键性问题的误解，决定了飞机之后的命运。难道机组人员在接到“继续等待”的回复时没有马上提出异议，说明情况吗?没有。并且机组人员在随后的38分钟也没再向空中交通管制中心提及燃料不足的情况。

成功化解空中危机的案例

对于拉特瓦特来说，驾驶舱里悄无声息一事令他觉得难以理解。为了解释他为什么会有这种感觉，拉特瓦特谈起从迪拜来纽约途中发生的一件事。“飞机上有一位老妇人，”他说，“我们怀疑她中风了，她不停地抽搐，还伴有呕吐症状，当时的情况十分糟糕。她从印度来，她的女儿在美国。她的老伴与她同机，但他既不会说英语，也不会说印地语，他只会说旁遮普语，没人能听懂他说的是什么。从相貌上看，他就是一个旁遮普邦的农村老头儿，身无分文。当时，飞机正在莫斯科上空飞行，但是我不打算在莫斯科降落，因为在那里我不敢确保当事人能获得及时的救治。我对副机长说：‘你来操纵飞机，我们转飞赫尔辛基。’”

问题马上来了，这次飞行是长途飞行，旅程还未过半，现在降落就意味着飞机要承载比平常降落时更多的燃油负荷。“飞机现在的重量超过最大降落负载60吨，”他说，“所以我必须做出选择。我可以在空中放油。但瑞典为了防止污染，一定会引导我的飞机在波罗的海上空放油，这样就会多耽误40分钟，老人的性命能不能保住就更难说了。我决定无论如何都要尽快降落。”

这就意味着飞机必须在超重状态下着陆。他们无法利用自动降落系统，因为自动降落系统的设计不支持超重降落。

“在这种情况下，我就需要亲自控制飞机。”他继续说道，“我必须保证飞机在着陆时非常平稳，否则这种着陆方式就可能对飞机造成结构性损害。但在这种超重情况下着陆依然会造成许多麻烦。当飞机第一次降落失败，需要复飞时，若跑道长度不够就可能无法让飞机获得足够的动力。”

“降落前需要做许多准备工作，多得就好像我在玩杂耍抛接球，我得把每个球都接住。因为是长途飞行，所以我们多配备了两名飞行员。他们当时正在休息，我把他们叫来帮忙，确保我们的每项工作都能按正确的步骤完成。现在我们有4个人，他们的协助的确发挥了很大的作用。我以前从未飞过赫尔辛基，我对那里的机场不熟悉，对其跑道长度也没概念。我首先要找准进场通道，确定我们到底能不能在那里降落，然后明确各项进场参数。最后我还要通报公司我们正在采取的行动。有一阵，我得同时与三方通话：跟迪拜通话；呼叫亚利桑那的一个紧急救助站，让他们找两名医生待命；跟机上照顾老妇人的两名医生沟通。那40分钟我一刻也没闲着。”

“我们很幸运，赫尔辛基的天气很好。”他说，“如果飞机进场的时候遇到坏天气，而且飞机还超重，再加上降落在一个不熟悉的机场，那可不是什么好事。芬兰是一个发达国家，这里的设施很完善，机场管理也很灵活。我对他们说：‘我的飞机超重了，打算逆风降落。’我这样做为的是能降低降落速度。他们说，没问题。于是当地塔台引导我朝与他们平常相反的降落方向进场。他们还允许我们飞越市区，而平时为了避免噪声，他们是不允许我们这样做的。”

让我们想想整个降落过程需要拉特瓦特具备哪些素质。首先他必须技术过硬，这一点的重要性毋庸置疑：他必须具备超重降落的技术能力。但是拉特瓦特为成功降落所做的各项准备却完全与飞行技能本身无关。

首先他要权衡飞机超重降落的利弊和老妇人的生命安危，一旦他做出决定，他就需要进一步考虑飞机降落在赫尔辛基和莫斯科对病人意味着什么。之后他必须迅速自学从未接触过的机场降落参数：确定他到底能否驾驭这架庞大的飞机，以超重60吨的状态安全降落。但是在这一切行动之前，他必须与乘客、医生、机组人员沟通，还要叫醒正在休息的另两名飞行员，并向迪拜的上司汇报，同时与赫尔辛基的空中交通管制中心协调一致。可以负责地说，降落前的40分钟，他忙于安抚乘客，以及与赫尔辛基空中交通管制中心协调，驾驶舱里不可能有片刻的安静。这次降落要求拉特瓦特必须具备一定的沟通素质。这里的沟通不仅意味着向机组下达降落指令，还意味着鼓励、安抚、说服他人，与他人商讨，以及用清晰无误的语言与他人共享信息。

再探052航班坠毁事件

作为对照，我们再看一下阿维安卡航空052航班在第一次降落期间机组人员的对话记录。当时的天气状况很糟糕，浓雾使卡维德斯和克洛茨无法确认飞机所处的方位。下面，在关注他们对话内容的同时，也请注意他们对话的语言结构，尤其是对话的时间间隔，以及副机长克洛茨的反应。

卡维德斯：跑道在哪里？我看不到，我看不到！

他们收起起落架。机长让克洛茨与塔台联系，请对方提供机场进场航线。10秒钟过去了。

卡维德斯：（似乎自言自语）燃油不够了……

17秒过去了，机长与副机长讨论了一下技术问题。

卡维德斯：我不知道这跑道到底是怎么回事，我怎么就是看不见！

克洛茨：我也看不见跑道。

航空管制员联络上驾驶舱，告诉他们向左转。

卡维德斯：跟他们说我们状况紧急！

克洛茨：（对空中交通管制中心说）好的，航向180度。呃，我们会再试一次，我们马上没油了。

请想象一下当时的场景。飞机燃油即将耗尽，正处在危急时刻。刚刚的第一次降落失败了，他们不知道飞机还能坚持多久。机长惊呼："跟他们说我们状况紧急！"而克洛茨说了什么？"好的，航向180度。呃，我们会再试一次，我们马上没油了。"

首先，我们看一下"我们马上没油了"这句话。这句话在空中交通管制术语中没有任何意义。严格来讲，所有的飞机在到达终点时都处于燃油耗尽的状态。克洛茨的意思是说052航班没有足够的燃油做一次转降其他机场的飞行了？还是说他们开始注意到油量消耗的情况了？其次，琢磨一下这段关键语句的语言结构。句子的开头是克洛茨回应航空管制员例行的进场航线引导，直到第二句后半段他才提到燃油不足的事。这就好像他在饭店说："是的，我要杯咖啡。呃，还有，我被鸡骨头卡着了。"那你到底是想让服务员为你提供什么服务呢？与克洛茨通话的那个航空管制员后来证实，他当时"只把后半段话当成附带提醒"。航空管制员的误解是有缘由的，当晚天气恶劣，航空管制员满耳听到的都是飞行员关于飞机燃油马上将要耗尽的抱怨。甚至，克洛茨插在两句之间的"呃"也降低了他所述内容的严重性。那晚与052航班通过话的另一个航空管制员形容克洛茨"语调冷淡……声音中丝毫听不出紧急之意"。

严禁客套

语言学家指出，克洛茨在当晚说话时使用了“缓和性语气”（mitigated speech），这一术语是指低调处理所说内容以取悦听众。当我们表示礼貌、害羞、窘迫或对权威的恭敬时，我们会使用缓和性语气。如果你想请你的老板帮个忙，你肯定不会说：“我下周一要这个。”你会用缓和性语气说：“如果太麻烦就算了，但是如果周末前您能有时间看看这个，那就太好了。”在以上这种情境下使用缓和性语气是完全正确的。但是，如果在暴风雨之夜的飞机驾驶舱里用这样的语气，就有问题了。

语言学家乌特·菲舍尔（Ute Fischer）和朱迪思·奥瑞森努（Judith Orasanu）在一次情境实验中，要求机长和副机长们在以下场景中做出相应的回应[9]：

你注意到气象雷达显示前方25英里处有强降雨。此时，（负责驾驶的飞行员）正在以0.73马赫[10]的速度飞行，而你们刚刚还遭遇了一场中度湍流。你想确保你们的飞机不进入这一降雨区。

你将以何种方式对那位飞行员表达此事？

菲舍尔和奥瑞森努认为起码有6种说服飞行员改换飞行程序，躲过降雨区的方式。这6种方式具有不同程度的缓和性：

1.命令：“右转30度。”这是在对某事特别关切时的最直接、最清晰的表达，缓和性为零。

2.机组人员责任性陈述：“我认为我们需要向右调整航向。”注意这里使用了“我们”，要求的精确度大为降低，语气稍微缓和。

3.机组人员建议：“让我们躲过坏天气。”这是不明确陈述，意思是“我们一起面对”。

4.询问：“你准备往哪边调整航向？”这种句式比机组人员建议更弱化，因为说话者表明飞机不在自己的掌控之下。

5.偏好：“我觉得我们向左或向右偏转比较好。”

6.暗示：“前方25英里处天气可能不太好。”这种语气是所有语气中最缓和的一种。

菲舍尔和奥瑞森努的研究发现，绝大多数机长在该情境下会以下达命令的方式提出要求：“右转30度。”他们是在对下属说话，所以可以直言不讳；而副机长则是另一个极端，因为他们在和“老板”说话，所以他们绝大多数会选择用最缓和的语气来提出建议，他们采用了“暗示”。

菲舍尔和奥瑞森努的研究理解起来有些费劲儿，他们的研究结果也让人深感不安，因为“暗示”是最难解读和最容易被拒绝的对话方式。1982年，佛罗里达航空的一架客机在华盛顿失事，其间副机长曾3次告知机长机翼上方有结冰现象。我们只要看一下当时的对话记录，就会发现其中全是暗示性语句。[11]

副机长：看看机翼上挂的这些冰吧，啊，后边儿，就在那儿，看到了吗?

然后：

副机长：看看后面的那些冰柱，上面全是。

再然后：

副机长：好家伙，这些冰除也除不掉。这么多冰，感觉很不安全。

最后，当他们获准降落的时候，副机长的语气上升了两个等级，到达“机组人员建议”等级：

副机长：既然现在坐着没事儿，让我们再检查一下机翼上方。

机长：我想我们可以再等一会儿。

在飞机一头扎到波托马克河之前，副机长最后一次跟机长对话，此时他没有再使用“暗示”，也不是“机组人员建议”，更不是“命令”，只是对事实的陈述——这次机长表示了同意。

副机长：拉瑞，我们在往下掉，拉瑞。

机长：我知道。

缓和性语气可以解释飞机失事事件中最令人费解的部分。在现代商业飞行中，机长和副机长应当共同承担飞行职责。但是从历史记录来看，坠机大多发生在机长独断专行，自己独掌飞行权限的情况下。这本身就有不合理的地方（即便机长是机组人员中飞行经验最多的一个）。在佛罗里达航空坠机事件中，如果副机长的角色与机长调换，他还需要暗示3次吗？当然不需要，他只需要简单地下达操作命令，飞机就不会坠毁了。为了更安全地飞行，飞机应由经验较少的飞行员驾驶。因为这样就意味着，经验更丰富的第二飞行员会在出现状况的时候大胆地说出自己的想法。

与缓和性语气做斗争，成为过去15年间商业航空业的主要战役。世界主要航空公司都要学习一门被称为“机组人力资源管理”的课程。课程主要训练机组中的新人如何清晰、有效地与他人沟通。例如，课程会教副驾驶员一套标准程序，以便在事态严重的情况下挑战机长的权威（“机长，我担心……”；然后是“机长，我认为……不妥”；如果机长对其提示仍旧置之不理，则使用“机长，我认为现在的情况很危

险”；如果还不行，副机长可以自行接管飞机控制权）。航空界的专家会告诉你，这场针对缓和性语气的战役比任何其他措施都更加有效——近年来的航空事故因此大为减少。

“我们公司在这方面也采取了一个小措施，就是要求机长和副机长之间直呼其名。”拉特瓦特说，“我们认为这样做是很有帮助的。要表达‘机长，你这个处理错了’的意思，用‘机长’这一称呼时比直呼其名时要难得多。”拉特瓦特对缓和性语气的态度很严厉，人们不能只把阿维安卡事故当作案例来学习，还要身体力行地去防患于未然。他继续说道：“我个人也在这方面做出了努力，我试着放低身段。我对我的副机长说：‘我现在不经常驾驶飞机了，每个月才飞三四次。你现在飞得比我多。如果你什么时候看到我的操作有误，你就要告诉我，帮我一把。’我希望这样能帮助他们大胆说出自己的想法。”

052航班的最后时刻

让我们再回到阿维安卡052航班的例子中。此时，飞机第一次降落失败，正离开肯尼迪机场进行复飞。克洛茨正通过电台与塔台联络，询问他们何时可以再次降落。机长卡维德斯此时转向他。

卡维德斯：他们怎么说?

克洛茨：我已经告诉他们我们准备再试一次，因为我们没有……

随后是4秒钟的寂静。

卡维德斯：告诉他们我们现在状况紧急！

又是4秒钟寂静，机长又发问了。

卡维德斯：你告诉他们了吗?

克洛茨：是的，长官。我已经告诉他们了。

克洛茨与塔台通话，确定进场航线细节。

克洛茨：航向150，高度保持2000，阿维安卡052航班。

机长此刻已处在崩溃的边缘。

卡维德斯：告诉他们我们没油了！

克洛茨重新用电台联络塔台。

克洛茨：爬升高度保持3000。嗯，我们的燃油要耗尽了，先生。

又是这样。航空管制员们只对"紧急"这个词敏感，但克洛茨还是没将这个关键词说出来。他只是在最后加了一句"我们的燃油要耗尽了，先生"，前边还加上缓和语气的"嗯"。像这样的致命错误，阿维安卡航空的飞行员已经犯了不下10次。

卡维德斯：你告诉他们我们已经没油了吗?

克洛茨：是的，机长。我已经告诉他们了……

卡维德斯：非常好。

如果不是在飞机失事的场景中，这种一来一往的对话真像阿伯特和科斯特洛的喜剧套路[12]。

大约过了1分钟。

塔台：阿维安卡052航班，啊，我将指引你们向东北飞行15英里，然后你们开始进场程序。可以吗?你们的燃油够用吗?

克洛茨：我猜行。非常感谢。

“我猜行。非常感谢。”他们马上就要坠机了！一名机组人员此时进入驾驶舱想了解当时的情况。随机工程师指了一下打到底的油量表，用手做了一个割喉的动作，但什么也没说。[13]此后的5分钟内也没人说话。接着是一些例行的电台通话和操作，紧接着随机工程师大叫道：“4号引擎熄火！”

卡维德斯接着说道：“快告诉我跑道在哪儿！”此时跑道还在16英里之外。

又过了36秒，航空管制员进行了最后一次呼叫。

塔台：你们的燃料足够让飞机飞到机场吗?

录音到此结束。

三探052航班坠毁

“关于这次空难，有一点你必须明白，”拉特瓦特说道，“纽约空中交通管制中心的人员非常优秀，他们有能力利用有限的航空资源处理超量的空中交通问题，但他们同时也是出了名的没礼貌、盛气凌人、飞扬跋扈。一个有名的段子说一名飞行员在纽约上空迷路了（一旦进入这里，你想象不到情况有多么复杂，简直就是迷宫），一名女航空管制员正在冲这名飞行员发火，她说：‘够了！你不要再进行任何操作，也别跟我说话，直到我问你你再说话！’后来，航空管制员把这架飞机带了出来。之后，那名飞行员拿起麦克风说道：‘女士，上辈子你是我老婆吗？’”

“他们的行事方式真是不可思议。他们控制着这里，所以大有‘这里我管事儿，闭上你的嘴，照我说的去做’的架势。他们会冲你发火。如果你想指出他们的引导有问题，你必须也冲他们发火。他们听了以后会说：‘那好吧。’但如果你不对他们发火，他们肯定会对你不依不

饶。我还记得有一次一架英国飞机飞到纽约，那架飞机的飞行员是一路被纽约航空管制员骂下来的。英国飞行员说：‘你们的人应该到我们的希思罗机场，跟那儿的人学学怎么指挥飞机。’和纽约航空管制员的摩擦会对飞行员的情绪造成影响。如果你不习惯这样跟人针锋相对，那纽约的航空管制员的确会使你心烦意乱。当时，阿维安卡航空的飞行员一定是被他们镇住了。”

拉特瓦特并没有提及自己与肯尼迪机场航空管制员的不愉快经历。他没有提及并不是因为没有不愉快发生，或是提起来太闹心，或是伤自尊，他不提是因为他是以另一种眼光看待这些事的。如果他在飞行中需要帮助，他就会叫醒其他机组人员；如果他觉得降落在莫斯科不妥，他就会要求降落在赫尔辛基；如果赫尔辛基航空管制员按顺风向引导他，他就会根据自身情况要求逆风引导。第二天早晨，当他离开赫尔辛基时，他找错了跑道，他的副机长马上将这一错误指了出来。拉特瓦特笑着回忆这一段：“马萨是瑞士人。他非常高兴能纠正我的错误，他还数落了我一路。”

拉特瓦特继续说道：“他们本来应该告诉航空管制员，‘我们没有足够的燃料飞到指定机场了’。他们只需要说，‘我们不能照你说的那么做。我们必须在10分钟之内降落’。然而，他们却在航空管制员面前表现得束手无策。”

说到这里，拉特瓦特变得谨慎起来，因为他开始论及有可能使我们当中的一些人不愉快的文化特性问题。谈到现在，关于阿维安卡航空空难的离奇与神秘，我们已不能将其原因简单地归结为副机长克洛茨的失职与机长卡维德斯的疲劳驾驶了，一定有一些更深层、更结构性的原因存在。会不会是因为机组人员都是哥伦比亚人，所以才会发生空难呢？“你看，美国飞行员肯定不能容忍这些。”拉特瓦特说，“美国飞行员肯定会说：‘听着，伙计，我必须降落。’”

空难的深层原因

荷兰心理学家海尔特·霍夫斯泰德（Geert Hofstede）在20世纪六七十年代一直在IBM欧洲总部的人力资源部工作。他的工作职责就是为IBM在全球范围内招贤纳士，考查应聘者处理危机、协调工作的能力，以及对待权威的态度，等等。相关的问卷调查表内容庞杂，久而久之便积累了大量的信息，霍夫斯泰德借助这一庞大的数据库，对不同族裔之间的文化差异进行了深入研究。[14]时至今日，“霍夫斯泰德文化维度”（Hofstede’s Dimensions）已被社会广泛接受，成为跨文化心理学研究的经典理论框架。[15]

霍夫斯泰德认为，各种文化间不同的价值取向可以通过个人与集体的关系来区分，他称之为“个人主义—集体主义”维度（individualism-collectivism scale）。用这个维度衡量，个人主义倾向性最高的国家是美国（难怪美国是世界工业化国家中唯一一个不提供全民医疗保险的国家）。处于该维度中的另一端，集体主义倾向性最高的国家是危地马拉。

霍夫斯泰德理论中的另一个维度叫作“不确定性规避”（uncertainty avoidance）。它是用来区分不同文化对“模棱两可”的承受度的。以下是霍夫斯泰德研究结果中不确定性规避维度下排在最前面的5个国家，这些国家的人更习惯按照准则和计划行事，并在任何情况下都会严格执行准则和计划。

1.希腊

2.葡萄牙

3.危地马拉

4.乌拉圭

5.比利时

以下是排在最后的5个国家或地区。这些国家或地区的人最能忍耐“模棱两可”的事物。

49.中国香港

50.瑞典

51.丹麦

52.牙买加

53.新加坡

这里有两点需要注意：第一，霍夫斯泰德的这些排名不代表优劣；第二，这些属性并不能用来预测来自这些国家或地区的人的具体行为——这肯定是无法做到的。例如，你不能断言每一个危地马拉人都是集体主义者。

霍夫斯泰德要说明的，其实与科恩跟尼斯比特在密歇根大学的研究要说明的是同一个问题。我们每个人都有着与别人截然不同的个性，但与此同时，我们的个性也延续了我们在特定的成长环境中养成的特定的倾向、习惯和条件反射，而不同的文化特性的区别又格外明显。

比利时距丹麦大约只有1小时的飞行路程。丹麦人和比利时人的相貌很相似，如果你置身丹麦首都哥本哈根一隅，你很难说出它与比利时首都布鲁塞尔有什么区别。但当说到“不确定性规避”时，这两个国家就有天壤之别了。实际上，丹麦人在容忍“模棱两可”方面和牙买加人更相像，而与欧洲其他国家相去甚远。丹麦和比利时有着类似的自由民主传统，但在过去的数百年间，这两个国家却有着不同的历史、政治架构、宗教传统、语言、饮食、建筑、文学等方面的背景。将所

有这些不同加在一起后，在处理具有高风险性和不确定性的问题时，丹麦人的做法就与比利时人的大相径庭了。

在霍夫斯泰德的几个维度中，最引人注目的大概就是“权力距离指数”了。权力距离是指人们对待比自己更高等级阶层的态度，特别是指对权威的重视和尊重的程度。为了计算这一指数，霍夫斯泰德会问受试者以下问题：“雇员是否害怕表达与老板不同的意见”“组织或机构中权力较小的成员能在多大程度上接受权力分配不均的事实”“年长者应该获得多少尊重”“掌权者是否应该享有特权”等。

霍夫斯泰德在其著作《文化之重》（*Culture's Consequences*）中写道：

在权力距离指数低的国家，掌权者会因手中的权力而感觉不好意思，并试图淡化其重要性。我曾经听说瑞典（低权力距离指数国家）的一位大学行政人员为了行使权力，会努力让自己看上去不那么强势。领导们会以削弱自己权力象征的方式加强自己的亲民形象。在奥地利（低权力距离指数国家），总理布鲁诺·克莱斯基因上班坐电车而闻名。1974年，我本人亲眼见到荷兰首相约普·登厄伊尔在葡萄牙的露营地度假。这种行使权力的方式跟比利时、法国等高权力距离指数国家的截然不同。[16]

现在让我们将霍夫斯泰德的理论应用到航空业上。为什么航空业要向缓和性语气开战？其目的是降低驾驶舱中的权力距离指数。霍夫斯泰德针对权力距离的核心问题——“雇员是否害怕表达与老板不同的意见”——也正是航空专家在调查副机长如何处理与机长的关系时发现的问题。但霍夫斯泰德的研究也提出了一个航空界专家从未想过的问题：要想让副机长在机长面前坚持自己的意见，必须帮助他们跨越所处文化的权力距离。

这也正是拉特瓦特机长所说的，美国飞行员不会受到肯尼迪机场航空管制员威势影响的含义所在。美国是典型的低权力距离指数国家。当面临压力时，美国人会求助于他们的“美国精神”，这里的“美国精神”是指“航空管制员与飞行员天生应是平等的”这一观念。但是，这在高权力距离指数的国家会怎么样呢？例如，哥伦比亚。

心理学家罗伯特·黑尔姆赖希（Robert Helmreich）一直致力于研究文化传统在飞行员的行为中占据何等地位。阿维安卡空难后，他撰写了一篇论文，精彩地论述了副机长克洛茨在坠机过程中的表现与其国籍密不可分的关系。这次事故在很大程度上源于哥伦比亚人长久以来对权威的敬畏与服从。黑尔姆赖希写道[17]：

有着高权力距离指数的副机长——哥伦比亚人——在此刻感受到了压力，因为机长没有下达清晰的指令。在高权力距离指数文化中，这样的指令应由权威人士下达。副机长和随机工程师只是一味地等待机长做决定，他们认为自己给机长提供选项是不合适的。

克洛茨只把自己定位为下属，既然是下属，在这样的危急时刻，关键性的决定就不应由自己做出，这个决定应由机长做出。可是机长此时已经筋疲力尽，他没能提出任何解决办法。而此时，专横的纽约航空管制员要求飞机绕场复飞。克洛茨竭力告诉对方他们正处在危险之中，然而克洛茨在通话时采用的是在哥伦比亚的“文化语言”中下级向上级汇报的语气。航空管制员不是哥伦比亚人，而是处在低权力距离指数环境的纽约人。他们从来不认为他们和飞行员之间有任何等级差异。所以对纽约航空管制员来说，飞行员的缓和性语气并不代表尊重，只代表他们的飞机状况良好。

在“黑匣子”录音中，有一段明显的因克洛茨和航空管制员文化背景不同而造成的无效沟通。其误解的显见程度之大令人扼腕。这段对话发生在飞机坠毁前数分钟，飞机与塔台进行最后一次电台联络的时

刻。当被航空管制员问及飞机油量时，克洛茨用“我猜行。非常感谢。”作为回复。机长卡维德斯遂转向克洛茨。

卡维德斯：他怎么说?

克洛茨：这个人有点儿生气。

生气！克洛茨感觉自己受到了伤害。他的飞机随时可能坠毁，而他却无法摆脱因航空管制员对他说话时盛气凌人的态度而滋生的不快。因为在他的文化中，这种语气只在上级对下级说话，并且在下级犯错误的时候才会出现。在他的意识中，他已经尽力去沟通了，但最终失败了，所以他得出结论，他一定是在无意中得罪了纽约空中交通管制中心的上级。

052航班肯尼迪空难后，阿维安卡航空进行了一次彻底大审查。因为肯尼迪空难是阿维安卡航空短期内4起空难——巴兰基利亚空难、库库塔空难、马德里空难和纽约肯尼迪空难——中的一起。公司最终得出结论：“飞机状况良好，机组人员体检合格，飞行员技术在平均水平以上，但空难还是发生了。”

阿维安卡航空在马德里空难报告中指出，当时副机长曾经试图提醒机长情况危急：

副机长的判断是对的。但是他们最终没能逃脱罹难的命运，因为……当他提出看法时，他质疑得太不坚定了，所以机长很轻易地将其全盘否定了。副机长语气不坚定的原因可能是副机长不想因为质疑机长的判断而显得桀骜不驯，或是不想在飞行经验比自己丰富的机长面前出丑。但副机长本应该以更强势的方式表达自己的想法的……

我们取得事业成功的能力与我们的文化背景紧密相连，因此，做一名好的飞行员和来自高权力距离指数的文化背景，这两件事很难调

和。顺便说一句，哥伦比亚并不是权力距离指数最高的国家。黑尔姆赖希和其同事阿什力·梅里特曾对不同国家飞行员进行权力距离指数测试，得分排在第1名的是巴西，排在第2名的是韩国。[18]

不断积累的小问题

在美国，负责调查失事飞机的部门是NTSB。其总部位于华盛顿特区波托马克河岸边的一栋建于20世纪70年代的建筑内。总部的实验室位于一条长长的走道尽头，里边收集了大量的飞机残骸：一台损毁的涡轮发动机，一只有故障的直升机转轮，等等。在实验室存储架的某一层上放着一架失事飞机的驾驶舱语音和数据记录器（俗称“黑匣子”），这是1996年造成110人身亡的瓦卢杰航空失事客机的“黑匣子”。这是一个鞋盒大小、强化钢制成的盒子，内置语音和数据记录器，有超强的防火、防腐、防震特性。但根据这个“黑匣子”一端锯齿状的痕迹，你大致可以估计出那次空难的瞬间到底产生了多大的冲击力。NTSB的成员中有些是工程师，有些是飞行员，其中还有许多人是心理学家。他们的工作职责就是仔细研究“黑匣子”录音，重构飞机失事前最后时刻机组人员的言行。该委员会中的“黑匣子”专家调查组的负责人是年近60、身材瘦高的心理学博士马尔科姆·布伦纳（Malcolm Brenner），他也是大韩航空关岛空难的调查员之一。

“通常情况下，降落关岛机场并不难。”布伦纳说道。关岛机场有一种降落设备叫作“下滑角指示灯”，你可以把它想象成一道从机场射向天空的光束，飞行员只要沿着光束就可以安全降落。但是在那天晚上，下滑角指示灯有故障。“它无法提供服务。”布伦纳说，“下滑角指示灯被送去修理了。指示灯不能使用的通知也已下发到各相关部门。”

这个故障其实是一个小问题。在修理指示灯的一个月内，关岛机场有1500次飞机降落。指示灯坏了只会给降落带来一点点小问题——仅仅是不方便而已。

“第二个问题就是天气。”布伦纳继续说道，“这里是南太平洋，通常坏天气来得快去得也快，很少会出现风暴。这里是热带气候的天堂。但是那天晚上，关岛上空下着大雨。出事飞机在进场前几英里的地方进入了一个风暴中心。所以机长必须决定到底采取什么方式进行降落。他们一开始采取例常的全向信标/测距仪（VOR/DME）进场方式。这在技术上有点儿复杂，需要做许多准备工作。首先要协调塔台，设置一系列参数，然后按步骤分阶段下降。当飞机飞到离机场不远的地方时，机长能看到关岛的灯光，他放松下来，说：‘我们进行目视着陆。’”

VOR的外形类似灯塔，会在飞机接近机场时向飞机发出信号，帮助飞行员确定飞机所在位置的高度。在下滑角指示灯被发明出来之前，飞行员就是借助这种设备进行降落的。飞行员通常都是先借助VOR自动导航接近机场，当他们可以用肉眼看到机场后，会进行目视着陆。这种做法是非常合理的。飞行员一般都会采取目视着陆的方式降落，但是在准备降落计划的时候，飞行员应该有一个备选方案以防万一。可是，大韩航空801航班的机长却没有这么做。

“他们应该和塔台协调一致，告诉塔台他们将按照DME的程序分阶段下降，”布伦纳继续说道，“但是机长当时根本没跟塔台提这件事。他正处在风暴的中心，他大概想着一旦飞出云层他就能看到机场。如果他看不到机场，在飞机离地560英尺的时候，按照规定，他还可以拉起飞机进入复飞程序。当时一切正常，但只有一件事例外。这个机场的VOR并没有设在机场内的一头，而是设在离机场2.5英里的尼米兹山上。世界上只有为数不多的几个机场的VOR设在机场以外。正常情况下你跟随VOR的指示能将飞机降落在机场内，但是在这里，你若跟随VOR的指示，就将把飞机降落在尼米兹山上。”

飞行员对VOR都十分了解，机组随身携带的航空图对此也都有明确的标识。这位韩国机长曾8次驾驶飞机飞行这一航线。事实上，就在

这次飞行前，机长的飞行简报中还特别提到VOR位置的问题。但此刻已是凌晨，而这位机长是在头天早晨6点起床的。

“我们认为，机组人员疲劳驾驶是此次事故的主要原因。”布伦纳继续说道，“这是一项往返飞行任务。你会在韩国时间凌晨1点左右降落关岛，在地面休息几个小时，再在太阳升起的时候飞回韩国。机长在一个月前飞过一次这个行程。那次，他完成行程后躺在头等舱就睡着了。而这次他正准备降落，他说他真是累极了。”

综上所述，大韩航空801航班跟阿维安卡航空052航班一样，具备飞机失事的3个典型前提：轻微的技术故障、坏天气、疲惫的飞行员。这3个前提中的任何一个都不能单独造成事故，只有3个前提同时具备，并同时作用在机组每一个人身上的时候，事故才会发生。而大韩航空801航班正处在这样的麻烦之中。

高权力距离指数之恶

下面是大韩航空801航班最后30分钟的语音记录。一开始是机长的抱怨。

1时20分1秒

机长：这次往返飞行要是超过9小时，我们还能得到点儿补助。但现在才8小时，我们什么补助也没有。8小时对我们来说一点儿意义都没有……他们一味要我们工作，实现工作量的最大化。这种做法……能省下机组人员的住宿费，能达到飞行时间的最大化。无论如何……他们的目的都是让我们的工作量达到最大化。

这时，有人在座位上移动了一下。1分钟过去了。

1时21分13秒

机长：嗯……真是……太困了。（含糊不清的语句。）

副机长：当然了。

接下来是整个飞行过程最关键的部分。副机长准备表达一下自己的观点。

副机长：您有没有觉得雨下得更大了？

副机长说这句话前一定想了很长时间，他旁边坐着的可不是平等待人的拉特瓦特机长。大韩航空的惯例是，在两次飞行中途的休息期间，副机长应该请机长吃饭或者给机长买些小礼物。一位大韩航空前飞行员说，驾驶舱中的潜规则是"机长掌管飞机，他可以在他感觉合适的时候，按照他的方式做他想做的事"。在互联网上流传着一份由达美航空针对大韩航空所做的调查报告，我们可以参考报告中提到的另一件事：在某个机组的一次飞行任务中，副机长误解了塔台的指令，错误地设置了降落程序。"随机工程师发现了不妥但什么也没说。副机长也觉得不对劲，但也什么都没说……尽管他们要做目视降落，但没有一个机组人员观察窗外以确定他们是否在机场上空。"最后，飞机雷达显示副机长操作有误，接着报告中出现了关键的一句："机长发现错误后，气得用手背打副机长。"

用手背打副机长？

801航班失事的前一天晚上，3名机组人员在金浦机场见面做飞行准备。见面后，副机长和随机工程师首先向机长鞠躬致敬，然后机长会和每个人握手。副机长一般会很恭敬地说，"初次见面"。在韩语中，根据称呼者和被称呼者之间关系的亲疏，起码有正式称呼、非正式称呼、直接称呼、熟人称呼、亲密称呼和普通称呼6种称呼方式。副机长在称呼机长的时候，绝不敢用熟人称呼或亲密称呼。任何两个人

在对话的时候都会非常注意彼此之间的称呼，这是韩国文化传统的一部分。

韩国语言学家宋侯名（Ho-min Sohn，音译）在其著作中写道[19]：

在餐桌上，地位低的人必须等待地位高的人先入座、先用餐，反过来是不被允许的；在地位高的人在场的情况下，地位低的人不能吸烟；地位低的人在喝酒时要避开位尊者；地位低的人在问候地位高的人时必须鞠躬；在地位高的人入场时，其他人必须起身示意；地位低的人不能从地位高的人面前穿过。所有这些社会举止、习惯都会按照资历和等级排序，常言道，“喝凉水也得有个先后顺序”。

所以，当副机长说“您有没有觉得雨下得更大了？”时，我们知道他的意思是说：“机长，您决定在没有备选方案的情况下做目视降落，而外面的天气状况非常糟。您觉得我们飞出云层就能看见跑道，但到时候如果我们看不见跑道该怎么办？外边现在下着倾盆大雨，漆黑一片，下滑角指示灯还有故障。”

但是他不可能对机长那样说。他采取了暗示的方法，对他来说，他对上级已经说得够多了。副机长不会再提天气的事情了。

就在他说过这话之后，飞机飞出了云层，飞行员可以远远地看见机场的灯光。

“是关岛吗？”随机工程师问。停了一下他又说道：“是关岛，关岛！”

机长轻声一笑：“好！”

但是这一点儿都不好，因为这是错觉。他们已经飞出云层，但是他们离机场还有20英里，而他们所面临的天气状况依然糟糕。实际

上，随机工程师更了解情况，他的职责就是观察天气变化，所以此刻他决定说出自己的判断。

“机长，气象雷达发挥了不小的作用。”他说道。

气象雷达发挥了不小的作用？随机工程师的本意跟副机长的本意是一样的。今天晚上并不适合目视降落，看看气象雷达吧：前方有危险。

对于西方人来说，以上的对话很难理解，他们认为随机工程师应该马上明确表达自己的想法。西方人的沟通方式在语言学上被称为“以说话者为导向”，意思是，说话者有责任将意思清晰明白地表达出来。在前边小节提到的佛罗里达坠机事故中，副机长从未用过暗示以外的方式提醒机长不及时除冰的风险。他甚至先后通过4种不同的表达方式暗示了4次，为的是让自己的提醒更清晰。一方面，他屈从于和机长之间的权力距离，采取了隐晦的方式向机长表达自己的意见；另一方面，他又是在西方文化语境下工作的，也就是说，一旦表达的意思有误，说话者应该承担主要责任。

但是，韩国文化中的沟通方式，和亚洲许多国家一样，是“以聆听者为导向”的。也就是说，能否搞清楚话语的意思，取决于聆听者自己。所以在随机工程师看来，他说的已经够多了。

宋侯名用以下这段对话来解释“以聆听者为导向”的沟通方式，这段对话发生在雇员（金先生）和一名部门经理之间。

经理：真冷，还有点儿饿呢。（意思：你为什么不去买点儿吃的东西。）

金先生：来瓶烈酒怎么样？（意思：我会给您买瓶酒。）

经理：行啊。但是太麻烦了。（意思：如果你再说一次，我就接受邀请。）

金先生：您一定是饿了。我们出去看看怎么样？（意思：我坚持要请您。）

经理：要不要出去呢？（意思：我接受。）

这段对话有很多微妙之处，双方都需要细心揣摩对方的真实意思和需求。在现实中，这种互相揣摩是必需的，因为这是礼貌：对对方言谈中的真实意思听而不闻或反应不灵敏都是失礼的。

但是，高权力距离指数文化的这种对话方式，只有在聆听者有条件揣摩对方话语的情况下才是适宜的。也就是说，双方得有足够的时间相互揣摩。这种方式绝不应该在暴风雨的夜晚，在精疲力竭的机长准备把飞机降落在一个下滑角指示灯有故障的机场时使用。

卸下重担

2000年，大韩航空针对公司糟糕的安全记录，终于痛定思痛，开始采取行动。他们请来达美航空的大卫·格林伯格协助公司的业务运营。

如果对大韩航空的问题症结没有深刻的认识，你很难理解格林伯格走马上任伊始推动的第一项改革措施——他要求全面评估公司所有机组人员的英语水平。“他们中有些人的英语不错，但有些人的还不行。”他回忆道，“所以我们举办了一系列培训课程，帮助机组人员提高英语水平。”他的第二项措施，是将公司所有的培训课程外包给一家西方公司——波音的子公司翱腾航训。“翱腾航训的所有培训课程都使用英语，”格林伯格说，“他们不说韩语。”格林伯格的规矩很简单：从现在开始，大韩航空的工作语言是英语，如果你想留下来继续飞行，

你的英语必须流利。“这不是人事斗争。”他说，“每个人都有平等的机会。如果哪个人觉得自己的语言不过关，我们会给他们时间让他们提高英语水平。语言是过滤器，我不可能召回那些已经被解雇的有缺陷的飞行员。”

格林伯格这样做的逻辑是，英语是世界航空界的标准语言。从最开始飞行员起飞前检查工作程序清单，到最后飞行员与世界各地控制塔台联络，他们使用的都应该是英语。

“如果你在机场最繁忙的时段降落在肯尼迪机场，你不可能跟地面进行意会交流。”格林伯格说，“你必须通过直接的话语交流，充分搞清楚各个环节。你可能会说两个韩国飞行员坐在一起不需要说英语，但是如果两个飞行员在争论地面塔台那位说英语的航空管制员到底说了什么的时候，语言就变得至关重要了。”

格林伯格的目标就是帮助飞行员完成角色转换。韩国飞行员受困于本土文化的角色定位，他们在驾驶飞机时需要通过某种途径突破原先的角色，此时语言就成了有效的转换器。说英语可以帮助飞行员打破韩国森严的等级文化，同时他们还可以利用另一种语言的文化优势。

不过，格林伯格改革的关键之处在于，他没有解雇韩籍飞行员，也没有启用来自低权力距离指数文化背景的飞行员。他知道文化在日常生活中是如何发挥作用的——文化在生活中是强大的，无所不在的，即便文化的实用性已经消失，其影响也会长久留存；但同时他也坚信，文化影响即便再顽固，也不是不能改变的。他认为，只要韩国人承认韩国文化在坠机事故中的确发挥了负面作用，并有意愿彻底改变这一状况，他们就能改变。他为大韩航空的飞行员提供了一个调整自己与工作之间关系的机会，这也是促使冰球明星、软件巨头、企业并购律师走向成功的关键。

离开大韩航空以后，格林伯格组建了自己的货运航空公司Cargo 360。他从大韩航空带走了一批飞行员，主要是随机工程师。在等级森严的大韩航空公司当中，随机工程师排在机长、副机长之后，位列第三。“他们在大韩航空的环境中扮演着十七八岁孩子的角色。”格林伯格说，“他们处于机组等级阶梯的底端，他们不得不接受这种从属的角色。我们重新培训了他们，让他们与西方机组人员一起工作。最终，他们改变了行事风格，取得了非常优秀的成绩。他们对待工作非常积极，愿意主动承担责任，不再需要别人指示他们做什么。有些50多岁、资深的工程师，虽然在原来的环境下工作多年，但经过再培训也能与西方机组人员一起出色地完成工作。我们把这些工程师从旧有的文化传统中分离出来，并成功地让他们改头换面了。”

这是非常典型的文化变革案例。当我们理解了成为一名优秀飞行员到底意味着什么——在通向职业成功的道路上，除了个人努力，我们所处的文化、历史和外部环境对我们能否成功也具有决定性意义——我们就不会因为无从改变大韩航空的事故频发状况而感到束手无策，我们找到了从失败通向成功的道路。

但现在我们不得不坦诚面对我们所有人宁可忽略的问题。1994年波音公司第一次出版的飞行安全数据年鉴显示，不同国别坠机事故统计和霍夫斯泰德文化维度的确存在联系。为了避免这些结论对某些国家造成冒犯，年鉴编撰者的表述非常严谨。“我们在书中并没有给出结论，但两者之间的关系是显而易见的。”负责编撰年鉴的波音首席工程师这样解释道。我们对这个问题为什么要过度敏感？我们每个人都处于某种文化环境之中，而文化环境又是集优点、弱点、素质、倾向等各种属性于一身的综合体，为什么人们通常不愿正视这一事实？我们不应割裂我们的行为与成长环境之间的关系，如果我们忽略了这一点，那么，坠机事故就会不断发生。

大韩801航班之痛

让我们再回到大韩航空801航班上。

“机长，气象雷达发挥了不小的作用。”现如今已经没有机组人员用这种语气说话了。但那时候是1997年，是大韩航空的权力距离问题最严重的时期。机长此时筋疲力尽，而随机工程师指望这句话能引起机长的注意。

“是的，”机长回答道，“的确很有用。”他根本没理解随机工程师想暗示什么。

飞机正朝着VOR的定位点飞行，而这里的VOR设置在尼米兹山上。此时，飞机外面的能见度很低，所以机长什么也看不清。他们放下起落架，延展襟翼。

1时41分48秒，机长说：“打开雨刷。”随机工程师打开雨刷，此刻外边正在下雨。

1时41分59秒，副机长问：“不在视野范围？”他正在寻找跑道，但是没找到。1秒钟后，近地警报系统的电子语音报告：“500（英尺）。”此时飞机距地面高度只有500英尺。这里的500英尺是距离尼米兹山的高度，但是机组人员认为这是距离跑道的高度。他们很迷惑，这么近了怎么还看不见跑道？随机工程师用惊讶的语调说：“嗯？”可想而知，此刻所有机组人员都绞尽脑汁想搞明白仪器报告的飞机方位到底在哪里。

1时42分19秒，副机长说：“让我们做一次复飞。”他终于把暗示口气升级为机组人员责任性陈述：他想取消着陆。后来的调查证实，副机长如果在那一刻能掌控飞机，他们将有足够的时间拉起飞机，躲过尼米兹山。在机长做出明显错误判断的时候纠正错误，正是副机长在飞行学校接受的训练。但学的时候是一套，真正用的时候却是另一套，尤其是在一个当你说错话时会用手背打你的机长面前。

1时42分20秒，随机工程师："不在视野范围。"

面对迎面而来的大地，副机长和工程师最终勇敢地表达了自己的意见：拉起机头复飞，再降一次。但是，一切都太晚了。

1时42分21秒，副机长："不在视野范围，复飞。"

1时42分22秒，随机工程师："复飞。"

1时42分23秒，机长："复飞。"

1时42分24秒05毫秒，近地警报系统语音：100

1时42分24秒84毫秒，近地警报系统语音：50

1时42分25秒19毫秒，近地警报系统语音：40

1时42分25秒50毫秒，近地警报系统语音：30

1时42分25秒78毫秒，近地警报系统语音：20

1时42分25秒78毫秒，（撞击声）

1时42分28秒65毫秒，（噪声）

1时42分28秒91毫秒，（呻吟声）

1时42分30秒54毫秒，（噪声）

录音结束。

---

[1] 这是飞机降落前的准备事项之一。襟翼是安装在机翼后缘附近的翼面，是后缘的一部分。襟翼可以绕轴向后下方偏转，从而增大机翼的弯度，提高机翼的升力。——译者注

[2] 负责调查民航事故的NTSB发布了有关大韩航空801坠毁的飞机事故报告（NTSB/AAR-00/01）。

[3] 大韩航空原名为韩国国家航空，关岛事故后更名为大韩航空。在巴伦支海事故之前的1971年和1976年，该航空公司还发生过两次航空事故。

[4] 天合联盟，多家航空公司组成的国际航空服务网络，于2000年6月22日由法国航空、达美航空、墨西哥航空和大韩航空联合成立。——译者注

[5] 这不只是空难的独有现象，其实这种现象在工业事故中很常见。在这方面，历史上最有名的是1979年宾夕法尼亚三里岛核电站事故。三里岛核泄漏对美国公众造成了巨大的影响，美国的核电站产业因此一蹶不振，影响至今。但三里岛核电站事故的起因却极具戏剧性。正如社会学家查尔斯·佩罗在其著作《正常意外》（Normal Accidents）一书中所述：电厂中被称为“抛光器”的大型水过滤系统出现了正常的堵塞物，造成水蒸气渗入供气系统，两个阀门自动关闭，阻挡了冷却水注入蒸汽锅炉。与其他核电站一样，三里岛核电站有备用冷却系统应对这种情况。但不巧的是，基于不为人知的原因，那天备用冷却系统阀门没有打开。而控制室里的备用冷却系统指示器上恰巧贴了一张修理单，人们根本没看到指示器报警。在备用冷却阀门没有打开的情况下，系统还应启动第3个备用安全阀门。但更不巧的是，第3个备用安全阀门那天也出了故障：本应关闭的安全阀门现在却是打开的状态。屋漏偏逢连夜雨，控制室用来显示安全阀门出故障的仪表本身也出了问题。当三里岛的工程师发现问题所在的时候，反应堆已经开始融芯了。三里岛事故中没有单独的重大错误，而是5个各自独立但却同时发生的小问题的累积。这些小问题，要是在平时核电站日常运行中单独出现，根本不会产生任何影响。（注：关于“三里岛事故”的脚注中的分析的主要参考文献为Charles Perrow，Normal Accidents:Living with High Risk Technologies（New York:Basic Books,1984）。）

[6] 这一结论来自NTSB于1994年发布的一项名为《1978年至1990年美国机组人员的重大飞行事故回顾》的安全性研究（NTSB/SS-94/01）。

[7] 风切变，又称风切或风剪，指大气风速或风向在水平或垂直距离上发生的剧烈变化。——译者注

[8] 在NTSB事故报告（AAR-91/04）中可以找到有关阿维安卡航空052航班空难的对话记录和相关分析。

[9] 乌特·菲舍尔和朱迪思·奥瑞森努这一研究已以“文化多样性与机组人员交流”（“Cultural Diversity and Crew Communication”）为题于1999年10月在阿姆斯特丹举行的第50届航天会议上发表。该研究报告由美国航空航天学会出版。

[10] 马赫是速度与音速的比值，只是一个相对值，每1马赫的具体速度并不固定。马赫数大于1，表示飞行速度比音速快；小于1，表示飞行速度比音速慢。——编者注

[11] 菲舍尔和奥瑞森努的第二项研究《挑战性策略：在预防和纠正错误中的作用》（“Error-Challenging Strategies:Their Role in Preventing and Correcting Errors”）中引用了这位命运多舛的佛罗里达航空公司机长与副机长之间的对话。该研究发布于三年一度的国际人类工程学协会第十四届代表大会暨人为因素与人体工程学学会第四十届年会（于2000年8月在加利福尼亚州圣迭戈举行）上。

[12] 指美国喜剧演员威廉·阿伯特（William Abbott）和卢·科斯特洛（Lou Costello）在20世纪40年代上演的系列喜剧《阿伯特和科斯特洛》。——译者注

[13] 我们之所以知道这个细节，是因为这名机组人员活了下来，他在后来的调查中提供了上述情节。

[14] 国籍对行为的影响是由海尔特·霍夫斯泰德研究得出的，参见Geert Hofstede，Culture’s Consequences:Comparing Values,Behaviors,Institutions,and Organizations Across Nations（Thousand Oaks,California:Sage Publications,2001）。他在书中第102页引用的关于法国和德国制造工厂的研究来自M.Brossard and M.Maurice,“ Existe-t-il un modèle universel des structures d’organisation?,”Sociologie du Travail 16,no.4 (1974):482-495。

[15] 霍夫斯泰德的“维度”在航空公司飞行员中的应用可见Robert L.Helmreich and Ashleigh Merritt,“Culture in the Cockpit:Do Hofstede’s Dimensions Replicate?,” Journal of Cross-Cultural Psychology 31,no.3 (May 2000):283-301。

[16] 霍夫斯泰德也提到了几年前他完成的另一项实验。这项实验是将同一行业同等规模的德、法制造企业放在一起比较。法国企业中有26%的雇员属于管理层，或处于特殊职位；而在德国企业中，这一比例为16%。法国企业给予高管的薪酬比德国企业的高。通过对照，霍夫斯泰德认为，这种差异正是不同文化对待等级制度的不同态度造成的。法国的权力距离指数是德国的2倍，法国人比德国人更需要等级制度。

[17] 罗伯特·黑尔姆赖希对阿维安卡航空公司飞机坠毁的文化分析参见Robert L.Helmreich，“Anatomy of a System Accident:The Crash of Avianca Flight 052,” International Journal of Aviation Psychology 4,no.3 (1994):265-284。

[18] 以下是不同国别飞行员权力距离指数的排名。如果将该排名与国别空难频率对照，就会发现二者之间的对应关系。权力距离指数得分最高的5个国家：1.巴西2.韩国3.摩洛哥4.墨西哥5.菲律宾 权力距离指数得分最低的5个国家：15.美国16.爱尔兰17.南非18.澳大利亚19.新西兰

[19] 夏威夷大学的宋侯名在其论文中观察了韩国人与美国人相比在语言表达方面的间接性，参见Ho-min Sohn，“Intercultural Communication in Cognitive Values:Americans and Koreans,” Language and Linguistics 9 (1993):93-136。

8 内在优势：亚洲人精神

努力工作的精神品质在亚洲人身上很常见。

稻米之乡

从卫星图片上看中国南方，通往工业中心城市广州的道路贯穿了珠江三角洲，那是一片广阔而翠绿的土地。它的上空烟雾缭绕。这里高速公路密布，电缆在空中交错。城市里的工厂生产照相机、电脑、手表、雨伞和T恤，乡间的田地里堆满了香蕉、杧果、甘蔗、木瓜和菠萝，所有这些都会被投放到出口市场。世界上很少有其他地方会在这么短的时间内发生这么巨大的变化：在上一代人生活的年代，这里天空湛蓝，公路上只有两条车道；而在上两代人生活的年代，这里则是一望无际的稻田。

从珠江口逆流而上，2个小时就能到达广州。二三十年前，广州这座城市还到处可见传统中国的印记。这里有风景秀丽的乡村，延绵起伏的小山丘。点缀着土黄色砖墙的农舍，在南岭山脉的环绕中分外美丽。小山村里有许多露天市场：鸡鸭被装在精致的小竹篮里，路两旁摆着待出售的青菜，案板上是切好洗净的猪肉，圆竹筐上摆放的是等待买主的茶叶。这里的土地上到处种植着水稻。到了冬季，高高的粮仓里堆满了当年晾晒好的新米和往年的米。早春播种以后，湿润的暖风很快吹绿了农作物；到了当年第一次收获的季节，庄稼开始抽穗，田地就像一片金黄色的海洋。

中国种植水稻的历史可以上溯数千年，种稻技术也由中国传播到了日本、韩国和新加坡。种植水稻的历史，诉说着亚洲人民积累种植技术的艰辛历程。

稻田不是像麦田那样被“开辟”出来的，而是被“修建”出来的。开辟麦田要清理灌木、乱石，用犁开垦。而种植水稻的稻田可以依山建成梯田，也可以利用沼泽或者河床建成水田。稻田需要灌溉，所以田地四周需要挖出灌溉用的沟渠。水会从最近的水源处被引来，通过水坝或水闸调节灌溉稻田的水量。

在水稻生长过程中，为了防止灌溉水渗漏，需要以硬泥作底。但是种子不可能在硬泥里生长，所以在硬泥上面还要有一层软泥。人们要对结合硬泥和软泥的黏土层进行精心设计，从而使农作物浸泡在适量的水中以利于水分吸收。水稻需要不间断地施肥，这也是一门技术。水稻的肥料是人畜粪便、草木灰、河泥、豆糟。在施肥的时候要特别小心，施肥过量或是时机不准对水稻的伤害跟施肥不足是一样的。

到了播种的季节，农民先要在上百个水稻品种中进行选择。不同品种的水稻的生长习性不同，产量、生长速度、抗旱能力和适应贫瘠土地的能力也都会有所区别。为了降低种植风险，农民常会根据每一季的气候情况，播种几种不同的水稻。

农民（事实上，他们是以家庭为单位的，种水稻向来是一份“家族事业”）会先在秧田上育苗，几个星期以后再把秧苗按6英寸[1]的间隔密度插到稻田里，然后开始精心呵护。

由于水稻在其生长过程中容易受到其他植物的侵害，农民必须经常手工除草，有时也需要用灭虫梳挨个为稻穗灭虫。农民需要始终留心水田里的水位变化，确保在日光下水温不至于过高。水稻成熟后，农户们就会召集所有亲戚朋友一鼓作气进行收割。在冬天到来前，农民一定要完成当年的第二次播种。[2]

在中国南方的农村，人们在早饭时通常会喝粥——白米粥配上蔬菜、鱼或者竹笋腌制的咸菜。午饭也是粥。晚饭通常是米饭加配菜。

人们会在市场上售卖大米，并换回生活必需品，因此，大米对人们来说就是财富的象征。它需要人们把每天能利用的时间都投入劳动中。“民以食为天。”研究中国南方传统农业社会的人类学家江绍龙博士说，“没有大米，你就无法生存。你如果想在中国南方出人头地，手中没有粮食是不可能的。整个社会都在围着粮食运转。”

数字优势

看看下面这串数字：4、8、5、3、9、7、6。请你大声将这些数字读出来。现在，请你放下书，花20秒记忆一下，然后把数字按正确顺序背出来。

如果你说英语，那么你只有50%的可能在20秒内记住这串数字。但如果你的母语是汉语，那么你正确记住这些数字的可能性几乎是100%。为什么呢？因为人类大脑存储数字的记忆周期是2秒钟，也就是说，人们可以很容易地记住2秒钟内能读完的东西。以汉语为母语的人之所以能够很容易地记住“4、8、5、3、9、7、6”这串数字，是因为他们的语言系统在2秒钟内就能读出这7个数字，而英语则不行。

以下案例来自斯坦尼斯拉斯·德阿纳（Stanislas Dehaene）的著作《数感》（*The Number Sense*）。德阿纳解释道：

> 中文的数字系统非常简洁。大部分数字可在25毫秒内被读出（例如4和7，中文读“si”“qi”）。而英语的4和7的读音则更长：发这两个数字的音约需33毫秒。中文与英文对数字记忆的差距完全是由这种读音长度的不同造成的。无论哪种语言——不管是威尔士语、阿拉伯语、汉语、英语还是希伯来语，人们记忆数字的长度与该语言的数字发音长度都有很大的关联。在发音效率方面，中文里的广东话堪称登峰造极，它使香港人可以在单位记忆周期内记住10个数字。

西方和亚洲的语言在数字拼写结构方面的不同是造成这一差异的另一原因。在英语中，14、16、17、18、19写作fourteen、sixteen、seventeen、eighteen和nineteen，这很容易让人推测11、12、13和15应分别写作oneteen、twoteen、threeteen和fiveteen。但事实上11、12、13、15的英语写法是eleven、twelve、thirteen和fifteen。类似地，英语中的40和60写作forty和sixty，读音与英语的4和6相近。如果据此类推50、30、20的发音与5、3、2的发音也雷同就错了。另外，英语中20以上的数字是由十位数上的“几十”加上个位数的“几”构成的，如21、22会写成twenty-one，twenty-two。但是10和20之间的数字却不是这样组成的，如14、17、18写成fourteen、seventeen和eighteen。所以英语中的数字系统是高度不规则的，这与中文、日文、韩文截然不同。这些亚洲语言系统的数字遵循逻辑系统，“11”就是“10”加上“1”，“12”就是“10”加上“2”，“24”就是“20”加上“4”，等等。

这种语言结构的差异，意味着亚洲儿童学习数数要比美国儿童学得快。4岁的中国儿童数数平均能数到40，而同一年龄的美国儿童只能数到15，而且大多数美国孩子要到5岁时才能数到40。换句话说，到5岁时，在数数这项数学基本技能方面，美国儿童已经落后亚洲儿童整整一年了。

数字系统的逻辑性同时也意味着，进行数学基本运算对亚洲儿童来说更容易。如果让一个7岁的说英语的孩子心算37（thirtyseven）加22（twenty-two），他/她首先必须把文字转换成阿拉伯数字（37+22），只有这样他/她才方便计算：2+7=9，30+20=50，结果是59。如果让同龄的亚洲孩子计算37加22，对于他们来说，计算公式就嵌在语句中，因此他们不用转换就能得出答案：59。

“亚洲语言的数字系统含义清晰。”美国西北大学心理学家卡伦·弗森（Karen Fuson）说。她的研究方向主要是亚洲文化与西方文化的异同。“我认为，正是这种差异促成了东西方学生对待数学的不同态度。

西方学生需要死记硬背的东西，东方学生对其却有清晰的概念。这种清晰感使他们觉得数学计算合情合理，使他们在学习数学时充满信心。以数学计算中的分数为例，英语中我们会说‘3个1/5’（three-fifths），而中文里人们会按照分数的概念逐字表达‘3/5’。这种表达本身就说明了分数的概念，同时也分开了分子和分母。”

在数学方面，西方孩子直到小学三四年级才开始自觉学习。弗森认为，之所以要用“自觉”一词，是因为英语的语言系统的确使数学看上去不太合情理。英语的数字结构比较笨拙，感觉过于随意，因此对于小孩子来说难以把握。

亚洲学生就不会因数学而感到那么迷惑。他们可以记住更多数字，计算速度也更快，他们的语言对分数的表达本身就体现了分数的本质——这一切都有可能使他们更倾向于喜欢数学。因此，他们在上数学课或做家庭作业的时候就会更努力。这样，他们就进入了一个良性循环。[3]

在数学学习方面，亚洲人具有某种“内在优势”，这种“内在优势”是一种不同寻常的优势。多年来，从中国、韩国和日本来美国留学的学生，以及从小在这些国家长大，随后来到美国的新移民，在数学方面的成绩明显超过他们的西方同学。解释这一现象的经典论点是亚洲人在数学方面有先天优势。[4]心理学家理查德·林恩（Richard Lynn）用进化论的角度对这一观点进行了研究，他分析了喜马拉雅山脉地区的地理构造、寒冷的气候、进入现代化之前的狩猎方式、当地人的脑容量、语言中的元音发音规律等，试图以此来解释为什么亚洲人有着较高的智商。[5]我们通常也是如此看待数学的，我们认为是否擅长微积分或代数代表着一个人是否聪明。但是现在我们会发现，造成东西方学生数学成绩差异的实际上是另外一些原因——某些人擅长数学很可能是得益于他们的族裔文化。

在上一章中，我们谈到了现代商业飞行领域根深蒂固的韩国民族性，本章我们又开始讨论在这一地区产生的另一项文化遗产，一种顺应21世纪发展潮流的品性。文化传承，或者说民族性遗传，对当今世界的确有着巨大的影响。特别是当我们看到韩国飞行员之间明显的权力距离时，当看到亚洲学生读一个数字只用25毫秒而不是33毫秒时，我们就不难想到，这个世界上众多民族的民族性遗传和文化传承的合力，将对21世纪世界的发展产生多么深远而重大的影响。那么，种稻民族的文化特性能不能帮人们学好数学呢？稻田文明能不能为学校教育带来变革呢？让我们拭目以待。

稻田中的辛劳

有关稻田的一个不可忽视的现象是，只有当你置身于一块稻田之中时，你才能真正感受到，它的面积真的非常小。一块标准的稻田面积非常小，一个典型的亚洲农民家庭只有2~3块稻田。在中国，一个拥有1500人的小镇通常只有450英亩[6]土地，而在美国中西部，这样的面积只是一户农民所拥有的土地面积。一户五六口人的中国农民家庭只拥有很少的土地，因此，农业在这里只能依靠人力。

从历史上来看，西方农业发展模式是“机械导向型”的。在西方，农场主要想提高工作效率增加产出，就需要购进更多的高新技术设备，例如拖拉机、打谷机、压捆机、联合收割机等，用机械代替人力。有了机器的帮助，付出等量劳动就可以耕作更多的土地，农场主们也进而得以开辟更多耕地。但是在中国或日本，农民没有足够的资金购买农业机械设备，而且，中国或日本的确已没有更多土地可以转化成新耕地。在这种情况下，农民要想增加产出，只能依靠更熟练的耕种技术、更精确的耕种时间，以及培育更优良的水稻品种。人类学家弗朗西斯卡·布雷（Francessca Bray）因此将稻田文明归为“技术导向型”农业：你只有更精心地除草，更小心地施肥，密切观察水位变化，有效控制黏土层，利用好稻田的每一寸土地，才能获得丰收。毋庸置

疑，千百年来，种植水稻的农民是种植各类农作物的农民中最辛劳的一群人。

以上表述大概会令人稍感意外，因为人们通常认为，古代社会几乎人人都要为了生存而辛勤工作。但事实并非如此。举个例子，现代人的祖先大多数都进行过狩猎采集活动。然而人们发现，许多依靠狩猎采集过活的族群的生活却相当安逸。居住在非洲卡拉哈里大沙漠博茨瓦纳境内的原住民是世界上现存的最古老的民族之一，他们延续着上古狩猎采集的生活方式。在他们的生活环境中，到处是生果、浆果、坚果和植物的根茎，当地还盛产一种富含蛋白质的叫蒙果果（mongongo）的坚果。他们根本不需要备耕、播种、除草、收割、储存，这些太浪费时间了。他们也不需要畜牧。男性偶尔会打猎，但他们这样做的主要目的是锻炼身体。这样的原住民每周工作时长为13~19小时，而他们会花相同的时间跳舞、消遣、走访亲友。这样一年算下来，这些原住民一共才花1000小时工作（当他们被问及为什么不进行农业种植时，原住民一脸茫然地说："我们有这么多蒙果果，为什么还要进行农业种植？"）[7]

让我们再来看看18世纪欧洲农民的生活。这里的农民一般会从拂晓劳作到中午，收获季节和春耕季节的劳作时间可能会长些，冬季则短些，这样一年算下来，他们大概会工作1200小时。[8]在历史学著作《探索法国》（*The Discovery of France*）中，作者格雷厄姆·罗布（Graham Robb）认为，直至19世纪，在像法国这样的国家，农民大部分时间都悠闲懒散，只是偶尔进行短暂的劳作罢了。[9]

"在那里，99%的劳作出现在晚春和早秋。"他写道。从11月下过第一场雪开始，比利牛斯山到阿尔卑斯山的居民本质上就已进入"冬眠"状态，这种状态会一直持续到次年3月或4月。在法国一些暖和的地方，冬天的气温不会降到零度以下，但那里的人们也过着这样的生活。

罗布继续写道：

佛兰德斯的领地在一年中的大部分时间是荒芜的。1844年，涅夫勒城官方报告记录了勃良第短工的奇怪行为：一旦丰收季节到来，葡萄藤被烧以后，“在对工具进行了必要的修理后，这些年富力强的小伙子就会在大白天躺在床上，他们会蜷起身子取暖，同时减少进食”。他们此举的目的是减缓身体的新陈代谢。

人类的冬眠行为是生理和经济原因结合的产物。人们通过降低新陈代谢率来减少饥饿感，从而减少对库存食物的消耗……人们步伐迟缓、四处闲逛，即便在夏天也是如此……大革命后，在阿尔萨斯和加来地区，官方的报告表明，葡萄种植者和自由农民在农闲时节并不会“进行一些力所能及的劳动”，而是“放任自己深陷无聊之中”。

如果你是生活在中国南方的农民，你在冬天是不会整天睡大觉的。从11月到次年2月这段短暂的旱季，南方农民会忙于其他农活。他们会把编好的竹篮、斗笠拿到市场上卖。这个时间也是他们修理水田围堰的好时机，还可以顺便整理黏土层。他们会让孩子到邻村亲戚家帮忙。人们忙于晒豆子、做豆腐，还有人去捕蛇和各类昆虫（这些都是美味的食材）。立春后，种水稻的农民会拿出比种玉米或种小麦的农民多10倍到20倍的时间开始种植水稻。有专家估计，种植水稻的亚洲农民一年的工作时长约为3000小时。

稻田精神

想象一下珠江三角洲农民的生活吧。每年3000小时的工作量是超乎想象的，那里的农民时常要在烈日炎炎之下，在稻田里耕种、除草。

以这种强度的劳动为职业的农民会有怎样的生活态度呢？可以说，他们的生活与投身纽约制衣业的犹太移民很类似——他们都追求

有意义的生活。首先，种稻农民的劳动在投入与产出之间有明确的关联性。他们在地里干活干得越卖力，收获就越多。其次，他们的工作是由一系列复杂工序组成的。种植水稻并不仅仅是春耕秋收这么简单，它还要求农民从事农产品及农用物资的买卖，他们要有能力调动全家的劳动力参与劳动，同时要在选种、维护排水系统以及协调第一次收割与第二次播种的关系上开动脑筋，并全力以赴。

更为重要的是稻田经济的自主性。在欧洲，从本质上来说，农民都是贵族地主土地上的农奴。然而，中国和日本却没有发展出这样的封建系统，因为这种封建系统不适用于稻田经济模式。水稻种植的过程复杂而烦琐，没有哪种封建系统可以长期精确地控制这一过程的每个环节。实际上，到14世纪至15世纪，中国中原地区和南方地区的地主对佃农只收取固定利率的地租，生产活动则由农民自主决定。

“水稻种植的关键是，你不仅要付出大量劳动，操作时还要严格而精准。”历史学家肯尼思·波梅兰茨（Kenneth Pomerantz）说，“你必须加倍小心，灌溉前地面一定要平整，如果地面有一丁点儿不平，就会大大影响产量。同样重要的还有稻田的蓄水时长。另外，幼苗是否严格按照相等的间距栽种也会极大地影响最终产量。这不像玉米种植，只要在雨季来临之前播下种子就万事大吉了，水稻种植需要农民精准控制一切要素。为了适应水稻种植的特点，地租制度要保证丰收之年让农民也能增加收入，以此激励农民。这一制度就是固定利率。地主会说：‘无论丰收与否，我只收定量的粮食，如果今年丰收了，你们的余粮也就多了。’水稻种植不适合采用农奴制或工资制这样的生产形式，因为在这些制度下很难保证劳动者的劳动热情和责任心，不足以促使他们精准地控制水稻生产的每个环节。”

历史学者戴维·阿库什（David Arkush）比较过俄国与中国的谚语，两者的差别显而易见。像“如果上帝不打算给予，大地将不会给予”（If God does not bring it,the earth will not give it）是典型的俄国谚

语，其中包含的宿命论和厌世心态是俄国农奴制的产物。[10]在残酷的农奴制度下，劳动者无法感知付出与回报之间的关系。然而，阿库什指出，中国的一些谚语则体现了中国人的信条："刻苦努力""未雨绸缪""自力更生""助人者，人恒助之"。

下面是一年劳动超过3000小时的中国农民，在头顶烈日、脚踩稻田（顺便说一句，稻田里到处是蚂蟥）的农忙时节互相激励的话语：

"谁知盘中餐，粒粒皆辛苦。"

"春耕不肯忙，秋后脸饿黄。"

"秋天一坐，冬天挨饿。"

"不是靠天吃饭，全靠两手动弹。"

"种地不用问，除了功夫就是粪。"

"庄家靠人管，人勤地不懒。"

中国还有句谚语："一年忙到头，吃穿不用愁。""一年忙到头"？对于悠闲自得地采集蒙果果的原住民，或是依靠少吃和睡觉过冬的法国农民，或是任何生活在非稻田文明地区的人来说，这样的谚语真是莫名其妙。

很显然，努力工作的精神品质在亚洲人身上很常见。在西方的各大名校，亚洲学生总被认为是最后离开图书馆的人。他们有时甚至因为这种看法而感觉被冒犯，因为他们觉得这种模式化的标签是某种被人轻视的表现。不过，亚洲学生依旧视努力为美德。事实上，到目前为止，本书提及的成功案例均是那些比同辈更努力的个人和团体的案例。比尔·盖茨在还是孩子的时候就沉迷于电脑，比尔·乔伊也一样。甲壳虫乐队花了数千小时在汉堡练习演出。而弗洛姆在机会降临之前，

已经在不入流的并购诉讼业务上打拼了多年。努力是所有成功人士的共性，而稻田中产生的文明的精髓是，通过努力工作，在巨大的不确定性和贫穷中寻找人生的真正价值。

亚洲人在许多方面受惠于这种文化，其在数学方面取得的成就最为突出。

斜率“难题”

数年前，加州大学伯克利分校数学教授艾伦·舍恩菲尔德（AlanSchoenfeld）在一项实验中录制了一段视频。视频中一个名叫蕾妮的受试者在答数学题。蕾妮20多岁，有一头长长的黑色秀发，戴着银框眼镜。视频中，她正在使用一款代数教学软件。屏幕上显示着x轴、y轴，当使用者更改坐标参数时，程序就会绘出相应的图形。例如，当x轴的值为5，y轴的值也为5时，屏幕上绘出的图形如图8-1所示。

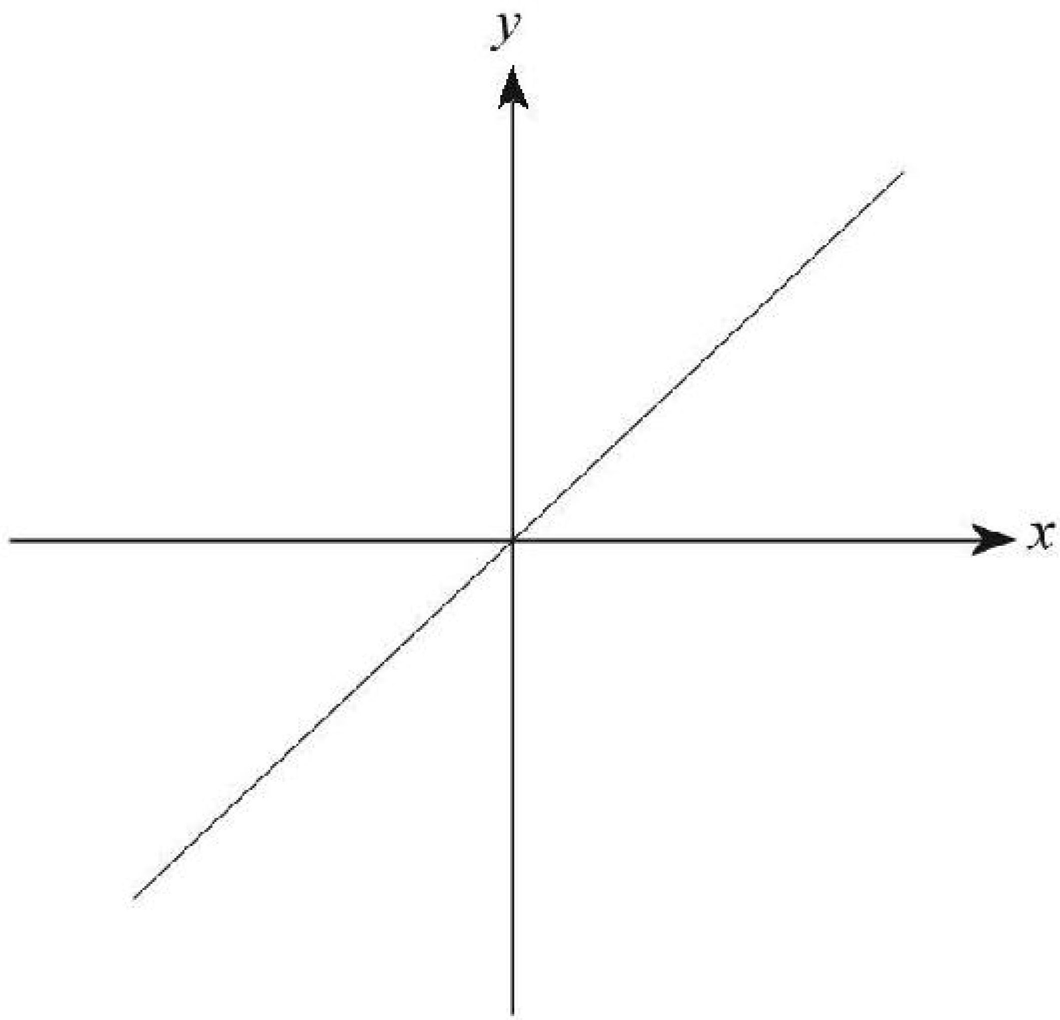


图8-1 图形1

一看到图8-1，我敢说很多人就会依稀记起中学时代学过的代数。但是请放心，你没有必要复习任何代数公式就能理解蕾妮这个例子。事实上，在下面这段访谈中，你应该关注的不是她说了什么，而是她说话的方式，以及她为什么以这种方式说话。

舍恩菲尔德设计的这个程序是教学生计算直线的斜率。斜率，如果你还记得的话（其实我敢说你一定忘了，我反正是早就忘了），是指一条直线相对于横坐标轴的倾斜程度（y轴数值除以x轴数值）。上面图形中那条线的斜率为1（x轴和y轴均为5）。

蕾妮坐在电脑前看着键盘，她正在思考要输入什么样的斜率，程序才能画出一条垂直于x轴的直线，也就是与y轴重合的直线。没有忘记中学代数的人知道，这种斜率根本不存在：垂直于x轴的直线没有斜率。这是因为垂直于x轴的直线的y轴数值为无穷大，而垂直于x轴的直线的x轴数值是零。数学上任何数除以零都没有意义。

然而蕾妮并没有意识到自己正在求解的题目是没有答案的，她的这种错误被舍恩菲尔德称为“概念性错误”。舍恩菲尔德在这个视频中想展现的，就是人们要如何正确处理这种概念性错误。

蕾妮是一名护士，她对数学没有特别的兴趣。然而为了解决这个难题，她一学会使用这款软件就好像被吸在电脑上了。

“现在，我想做的就是按照这个公式画一条和y轴平行的线。”她说道。舍恩菲尔德就坐在她对面。蕾妮有些不安地看着教授：“我最近一次做这种题目是5年前的事了。”

她开始尝试输入不同的斜率。

“现在如果我把斜率减1……我就能把这条线变直了。”

随着斜率数值的变化，屏幕上的这条线也随之变化。

“哦，这好像还不是一条垂直于x轴的直线。”

她困惑不解。

“那你打算怎么办？”舍恩菲尔德问。

“我打算画一条和y轴平行的线。我该怎么做呢？我想我应该再在这里改一改。”她指了指屏幕上的y轴，“我刚才就发现了。我把这里从

1变成2，这条线就有了相当大的变化。如果我现在继续改动这里，这条线就能持续变化。”

这正是蕾妮犯的概念性错误的所在。她注意到把y轴的数值设得越高，得到的直线就越接近于垂直于x轴。所以，她认为要想让这条线越来越陡，陡到垂直于x轴的状态，增加y轴的值是关键。

“我猜12或者13应该可以，或者15呢？”

几个y轴数值所对应的图像结果让她皱起眉头。她跟舍恩菲尔德你一言我一语地交流着。她问教授问题，教授则通过回答她的问题慢慢地把她往正确的方向引导。她一步一步尝试，一个数值一个数值地检验。

终于，她输入了20，这条线变得更陡了一点儿（如图8-2）。

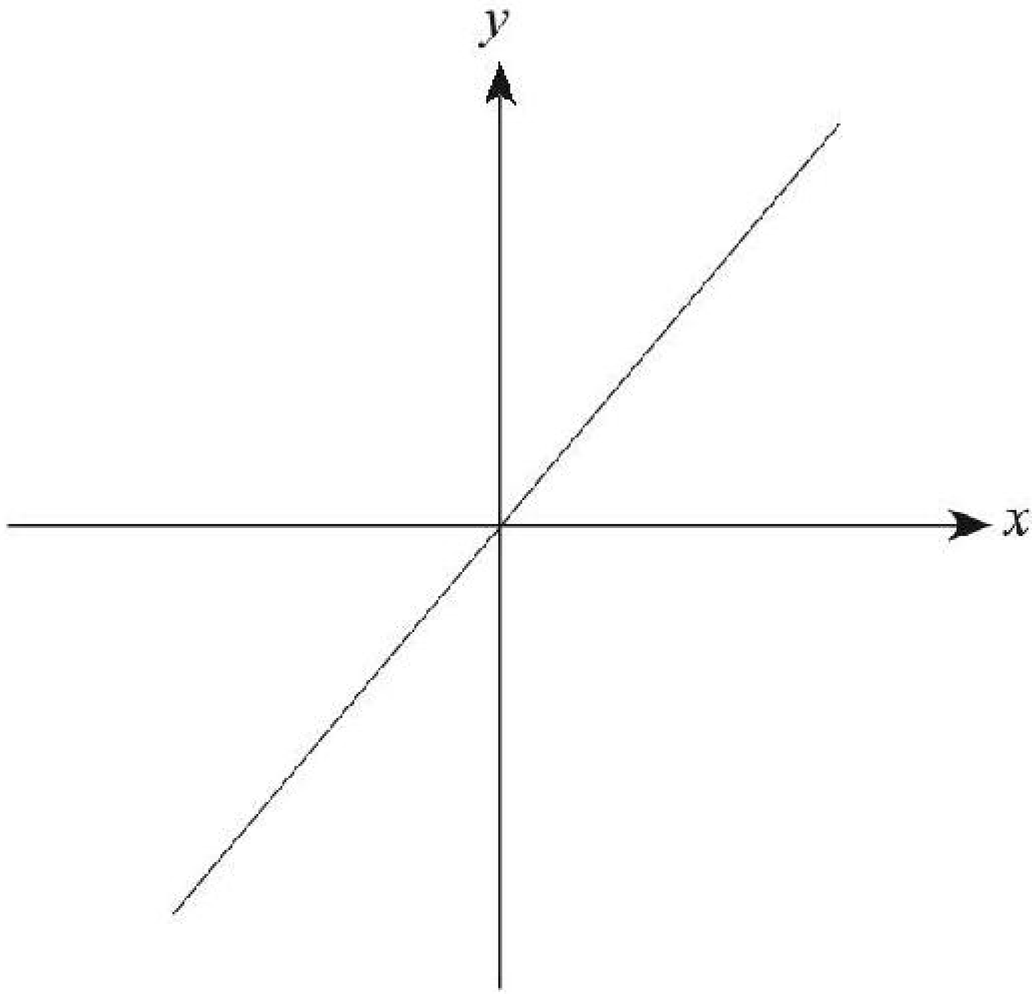


图8-2 图形2

她输入40，线更陡了（如图8-3）。

“我想这其中一定有某种联系。但是至于这种联系到底是什么，我觉得很难理解……那么80呢？如果40到这里，那80应该能够让直线垂直于x轴了。让我试试看。”

她输入80，线更陡了，但仍没有垂直于x轴。

“对了，是无穷大，是不是？那是永远无法达到的。”蕾妮快要接近正确答案了，但她马上又回到原j先错误的概念中。

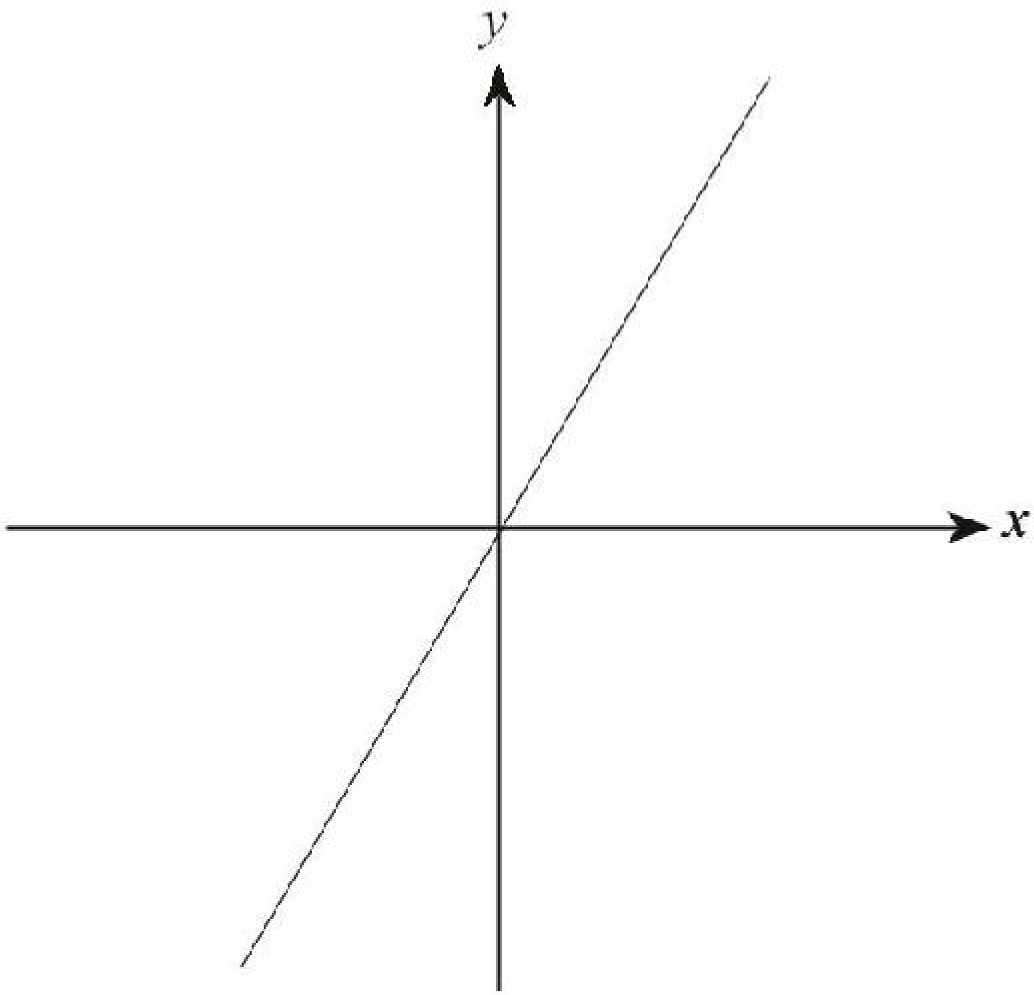


图8-3 图形3

“那我该怎么办呢？100？每次把y轴数值加倍，都只能使线更靠近y轴，却不能使之与y轴重合……”

她输入了100（如图8-4）。

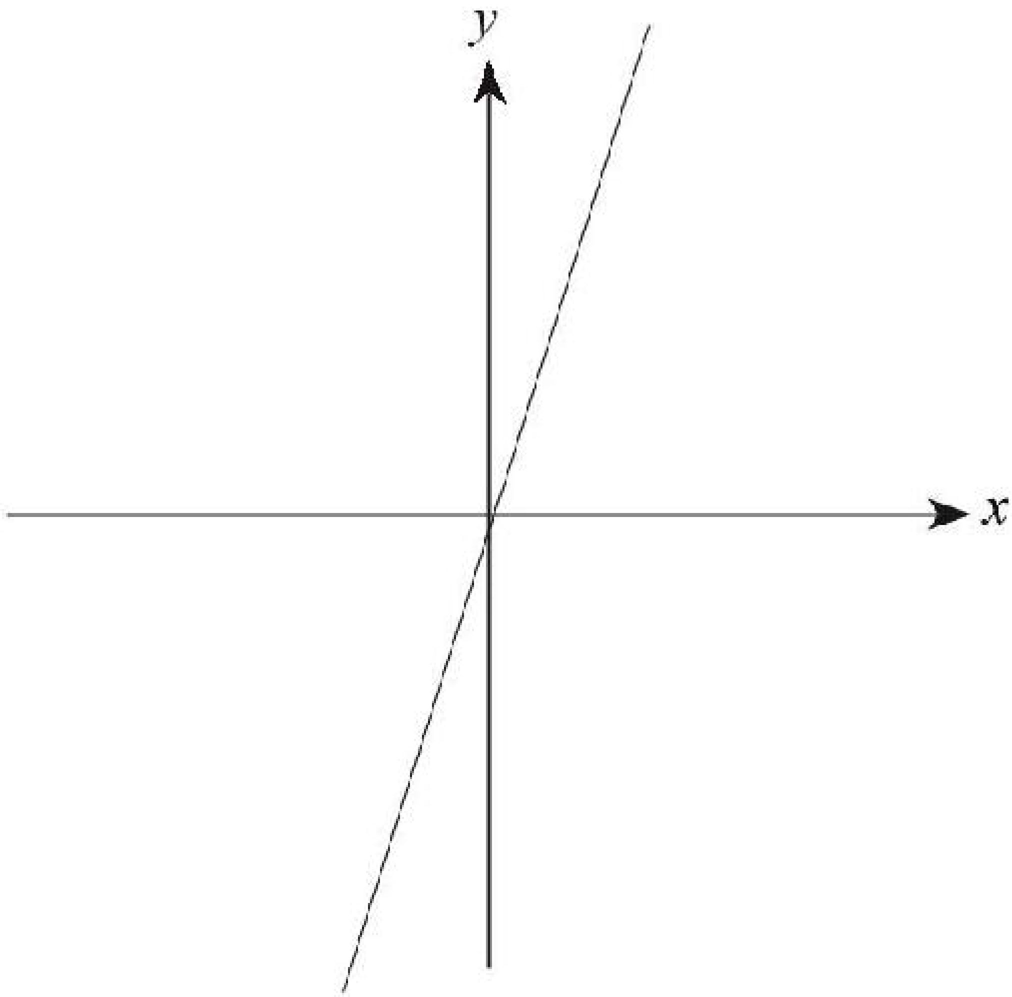


图8-4 图形4

“更接近了，但就是重合不了。”

她一边想一边自言自语，很显然，她的理解越来越深入了：“嗯，我明白了，虽然……但……我明白了。*y*轴数值一旦增加，这条线就更接近*y*轴一些。不过，我还是有些地方搞不明白……”

她停下来，歪着脑袋看屏幕。

“我有点儿不明白，现在已经越来越接近目标了，但这仍不是我想要的……”

接着，她发现了问题的症结所在。

“哦！无论y轴数值增加多少，x轴都是零，也就是说，任意数字除以零！”她的脸闪耀着光芒，“垂直于x轴的直线就是任意数字除以零——而这样的数是无穷大的！哈哈，好的，现在我明白了！垂直于x轴的直线的斜率是不存在的！哈哈哈，这下我可明白了，我不能再忘了！”

怎样做才算是勤奋

多年以来，舍恩菲尔德利用录像机拍摄了无数学生解决数学难题的过程。但是蕾妮的这段录像是舍恩菲尔德最推崇的，因为它完美地展现了数学学习的秘密。从蕾妮开始学习使用那个代数教学软件，到她最后说“哈哈哈，这下我可明白了”，一共用了22分钟。这可是一段相当长的时间。“这是一道美国八年级的数学题。”舍恩菲尔德说，“如果我让一个普通水平的美国八年级学生坐到蕾妮的位置上，我估计试不了几次他们就会说：‘我做不出来，给我解释一下吧。’”在另一次问卷调查中，舍恩菲尔德问高中生，他们在遇到一道难题做不出来决定放弃之前会花多长时间思考，他得到的答案从30秒钟到5分钟不等，平均时长为2分钟。

但是蕾妮却一直坚持。她不断尝试，虽然屡战屡败，但屡败屡战。她把自己的设想说出来，反复思索。她不断坚持，不愿放弃。一开始她就隐约知道自己画线的方法有问题，但她一直坚持，直到彻底解决问题才肯罢休。

蕾妮不是数学天才，“斜率”或“无穷大”这样的基本数学概念对她来说都不是很容易理解的概念。但舍恩菲尔德却从她的身上发现了不一般的品性。

“她身上的某种东西驱使她做出这种努力。”舍恩菲尔德说，“她并不愿接受肤浅的解释，然后说一句‘是的，你说得对’就走开。她愿意更深入地去理解问题，这一点异乎寻常。”他把视频退回到蕾妮发现斜率造成图形改变而露出一脸好奇的片段。

“看，”他说道，“她恍然大悟。许多学生对改变斜率造成图形变化这一点无动于衷，而她却在思考：‘这跟我想的不太一样，我不太理解。但这一点一定很重要，我想找到答案。’当她最终找到答案的时候，她说：‘是的，这就对了。’”

舍恩菲尔德在大学教授“疑难解决”课程。用他的话来说，这门课程设计的初衷就是帮助学生摆脱以前养成的不良学习习惯。“我选了一个难度适中的问题。”他说，“我告诉学生：‘我给你们布置一个为期两星期的课外考试。我知道你们会怎么做。第一个星期你们什么都不会做，要拖到第二个星期你们才会开始动手解决问题。但是现在我要提醒你们，如果你们只花一个星期，你们是无法答出这道题的。你们中肯定也有人今天就动手解决问题，但很快就会被难住。你们会来找我，跟我说，这道题你做不出来。但那个时候我会告诉你们，坚持下去，到了第二个星期，自然会有意想不到的进展。’”

很多时候我们希望自己天生就擅长数学。然而，只有一部分人有这种能力，另一部分人则没有。但对于舍恩菲尔德来说，态度比能力更重要。只要你有意愿，你就能驾驭数学。这也正是舍恩菲尔德向学生传授的理念。成功就是坚持不懈，就是顽强不屈，就是别人花30秒就放弃的事你却愿意花22分钟去思考的坚定信念。只要组织一群有“蕾妮精神”的学生，给他们提供空间和时间让他们在数学上钻研，他们就能取得长足的进步。在一个人人都有“蕾妮精神”——人们的这一品性源于其文化本身，正如“荣誉文化”植根于坎伯兰高原——的国度，人们不可能不擅长数学。

劳有所得

国际教育成就评价协会每4年会针对全世界的中小学生举办一次数学与科学研究和评测活动，这就是大名鼎鼎的TIMSS考试（即国际数学与科学趋势研究项目。在第1章，我们讨论生于招生日期前、后的四年级学生的学习差异时，提到过TIMSS考试）。这项研究旨在比较不同国家和地区在教育方面取得的成就。

各国和各地区学生在参加TIMSS考试时，都需按要求填写一份问卷。问卷里有各种各样的问题，诸如父母的受教育水平、对数学的看法、朋友都是什么样的人等。你可别以为这只是一份随随便便的问卷，这份问卷上的题目多达120道。实际上，这些问题既单调又麻烦，很多学生到交卷时都会有一二十道问题空着没填。

最有意思的部分出现了。问卷调查的统计结果是，不同国家和地区的学生答题的平均数量不同，也就是说，可以按照各国和各地区学生答题的平均数量进行排序。如果将答题平均数量排序和各国和各地区TIMSS考试得分排序放在一起比较，我们会发现什么呢？两者的排序是一致的。换句话说，哪个国家和地区的学生更愿意花时间仔细回答冗长的问卷，哪个国家和地区的学生在TIMSS考试中的成绩就更好。

碰巧发现这一现象的是宾夕法尼亚大学的埃尔林·博。“这真是出乎我的意料。”他说。博到现在也没能把这一发现发表在学术期刊上，原因是学术期刊认为他的论点过于怪异。[11]提醒一下，他的论点并不是完成问卷的能力和数学考试的能力存在关联性，而是这两者根本就是完全一致的：你如果比较这两个排名，就会发现其结果完全一致。

让我们再换一个角度考虑这个问题。每年，在世界的某一个知名大都市都会举办奥林匹克数学竞赛，每个国家或地区都会派出1000名八年级学生参赛。照博的观点，不需要任何数学题，我们就能精确预

测每个国家或地区在奥林匹克数学竞赛中的成绩排名。我们要做的就是提供一份问卷，考察学生的努力意愿程度。实际上，我们连这样的问卷都不需要做，我们只要考察哪个国家或地区的文化特别强调努力的作用，就可以预测结果了。

那么，名单上的前几名是哪些国家或地区呢？答案也许并不令人感到意外：新加坡、韩国、日本、中国台湾、中国香港。这5个国家或地区的共通点在哪里？它们的共通点就是它们的文化都是崇尚有意义工作的稻田文明。[12]千百年来，这些地方的贫穷的农民在稻田里坚持着每年3000小时的耕种劳作。为了生存下去，他们的信念就是："一年忙到头，吃穿不用愁。"[13]

---

[1] 1英寸等于2.54厘米。——编者注

[2] 想要详细了解水稻种植的历史和复杂性，请参见Francesca Bray，The Rice Economies:Technology and Development in Asian Societies (Berkeley:University of California Press,1994)。

[3] 亚洲数字与西方数字相比的逻辑性可见Stanislas Dehaene，The Number Sense:How the Mind Creates Mathematics (Oxford:Oxford University Press,1997)。

[4] 在相关的比较实验中，来自日本、韩国、中国和新加坡的学生在数学测试中的得分率大致相当，约为98%；而来自美国、法国、英国、德国及其他一些西方工业国家的学生的数学测试得分率集中在26%~36%。差异十分明显。

[5] 林恩关于亚洲人有更高智商的论断已经被其他专家用更可靠的数据推翻了。这些专家指出，林恩的调查仅从城市中上等水平收入阶层取样，缺乏代表性。世界级智商研究专家詹姆斯·弗林（James Flynn）随后进行了一项更有说服力的反证实验。弗林认为，从历史上看，亚洲人的智商甚至轻微低于白种人的智商，亚洲人在数学方面有优势并不是因为其智商高。弗林的这一论点见诸其1991年出版的著作《亚裔美国人：超越智商的成就》（Asian Americans:Achievement Beyond IQ）。

[6] 1英亩约为4046.86平方米。——编者注

[7] 关于当地原住民令人惊讶的安逸而悠闲的生活的描述参见理查德·B.李（Rrchard B.Lee）和爱尔文·德·沃尔（Irven De Vore）在吉尔·纳什-米切尔（Jill Nosh-Mitchell）的协助下编辑出版的Man the Hunter （New York:Aldine,1968）中的第四章。

[8] 欧洲农民一年的工作时间由安托万·拉瓦锡（Antoine Lavoisier）计算得出，并被B.H.Slicher van Bath， The Agrarian History of Western Europe,A.D.500-1850,trans.Olive Ordish

(New York:St.Martin's,1963)所引用。

活动	天数	百分比
耕种	12	5.8
谷物收成	28	13.6
干草生产和运输	24	11.7
脱粒	130	63.1
其他工作	12	5.8
总计	206	100.0

---

[9] Graham Robb,The Discovery of France (New York:W.W.Norton,2007).

[10] 俄国农民谚语的宿命论与这篇论述中国智慧的论文形成了鲜明对比：R.David Arkush ,"If Man Works Hard the Land Will Not Be Lazy—Entrepreneurial Values in North Chinese Peasant Proverbs," Modern China 10,no.4 (October 1984):461-479。

[11] 学生的TIMSS全国平均成绩与学生答题的持久性之间的相关性已在《八年级学生的数学和科学成就的民族差异的预测指标：来自六国教育的TIMSS的数据》（"Predictors of National Differences in Mathematics and Science Achievement of Eighth Grade Students:Data from TIMSS for the Six-Nation Educational Research Program"）中被评估。该研究项目由宾夕法尼亚大学教育研究生院社会政策研究与评估中心的埃尔林·E.博（Erling E.Boe）、亨利·梅（Henry May）、杰玛·巴卡尼奇（Gema Barkanic）、罗伯特·F.博鲁赫（Robert F.Boruch）撰写。该报告于2002年2月28日进行了修订。TIMSS测试多年来的结果可以在美国国家教育统计中心网站上找到：http://nces.ed.gov/timss/。

[12] 这里有两点需要说明：首先，中国大陆地区并不在名单中，原因是中国大陆地区至今没有选派学生参加TIMSS考试。但是中国台湾和中国香港在排名中如此靠前，表明了中国大陆地区要是参加考试，排名也不会差。其次，更为重要的是，中国北方并不是稻田文明，而是麦田文明，所以我们不敢确定那里是不是更像西欧国家。中国北方人也擅长数学吗？就现有资料而言，我们还无法得出结论。心理学家詹姆斯·弗林指出，移民美国的中国人绝大多数来自中国南方，也就是擅长数学的人的家乡。在美国顶级学校，如麻省理工学院毕业的中国学生绝大多数是珠江三角洲移民的后裔。他还指出，美国华人中成就相对较低的是"四邑"人（也称"五邑"，指江门市辖下的新会区及4个县级市：台山、开平、恩平、鹤山。但在

海外华人社区，很多人仍沿用“四邑”这一称呼）。他们来自珠江三角洲的边缘地带，“那里的土地相对贫瘠，农业很难进行精耕细作”。

[13] 事实上，曾经有专门的实验旨在检验亚洲人“坚持不懈”的品质。普丽西拉·布林科对日本和美国的一年级学生进行过测试，让他们回答大量有难度的智力题，看他们坚持多久才会放弃。美国学生平均坚持9.47分钟，日本学生平均坚持13.93分钟，比美国学生高出40%。（注：Priscilla Blinco,“Task Persistence in Japanese Elementary Schools，”in Edward Beauchamp ed.Windows on Japanese Education（New York:Greenwood Press,1991）.）

9 扭转风气：玛丽塔之幸

他们要在事业上取得成功，就必须牺牲自己的部分个性。

风气之先

20世纪90年代中期，试验性公立学校KIPP[1]学园项目在纽约卢·贾里格初级中学宣布启动。卢·贾里格初级中学坐落在第七学区，这里正是纽约最贫穷的南布朗克斯区。学校的教学楼是一栋20世纪60年代的老建筑，在大片林立的冷冰冰的水泥建筑群中显得灰蒙蒙的。几个街区以外就是布朗克斯区的大广场街，入夜以后，一般没有人愿意独自走在这样的街道上。

KIPP学园是一个教育项目。该学园采取大班授课模式：五年级有两个班，每班有35名学生。KIPP的学生在入学前不需要参加考试，而是在布朗克斯区适龄的四年级学生中被随机抽选出来的。学生中有一半是非洲裔美国人，其余的是西班牙裔。这里有3/4的学生来自单亲家庭，有90%的学生符合学校“免费午餐”计划的条件——他们所在家庭的收入很低，需要联邦政府负担其午餐费用。

KIPP学园像极了那种设立在糟糕的社区、拥有糟糕的校园环境的“盛产”让老师头疼的学生的学校，但当你走进这里时，你会对这里井然有序的一切大感意外。这里的学生总是排着队，安静而有序地从公共场所走过；学生们按照“SSLANT”[2]的要求待人接物。校舍走廊的墙壁上挂满了KIPP毕业生所在大学的三角旗。去年，布朗克斯区又有数十个家庭的孩子通过抽选机制进入KIPP学园五年级的班级中学习。毫不夸张地说，经过10多年的发展，KIPP学园已经成为纽约最受初中生欢迎的公立学校了。

KIPP学园最著名的课程要数数学课了。在南布朗克斯区，只有16%的中学生的数学水平能达到全国平均水平。而在KIPP学园，许多五年级学生都会把数学列为他们最喜爱的学科。到了七年级，KIPP的学生开始学习高中代数，到八年级期末，有84%的学生的数学水平超过全国平均水平，也就是说，这个由随机抽选的，生活在环境最差的地区（居住在这个地区的学生家长绝大多数没有上过大学）的低收入家庭的孩子组成的学校里的学生，在数学方面与那些家庭条件优越的学生一样出色。“这里的孩子在入学时的写作水平都不怎么高。”戴维·莱文（David Levin）说［KIPP学园是莱文跟另一名教师迈克尔·范伯格（Michael Feinberg）在1994年创建的］，“他们一直在努力提高自己的写作能力。但是当他们毕业的时候，他们在数学方面的成绩却突飞猛进了。”

2013年，全美国已有50多家KIPP学园，更多学园正在筹备建设当中。KIPP项目代表了美国教育的新理念。然而，KIPP项目的成功并非依靠环境、师资或制度创新，它的成功依靠的是人们对文化传承的深刻理解。[3]

西方教育的传统

19世纪初，一批教育改革者着手建立美国的公共教育系统。当时，公立学校缺乏统一的规划，很多学校只是人们随意找一间房子做教室就算成立了，班级里的学生往往也处于超员状态。在农村，为了让学生们在播种和收割季节回家帮忙，学校只在夏季开课，春秋两季放假；在城市，公立学校的日程表则完全是按照工人阶级父母毫无规律的作息时间制定的。改革者们希望通过教育改革确保所有孩子都能上学，使公立学校有能力培养出具有足够读写和算数能力的、符合公民基本素质要求的学生。

然而，历史学者肯尼思·戈尔德（Kenneth Gold）指出，当时的教育改革者特别担心学生的上课时间过长。[4]1871年，美国教育部官员爱德华·贾维斯（Edward Jarvis）发表了一份名为《教育与精神疾病的关系》的报告。报告指出，在1741例精神疾病患者中，因“过度学习”而患病的病人多达205例。“教育成为大规模人群罹患精神疾病的元凶之一。”贾维斯写道。在这一时期，马萨诸塞州公共教育先驱霍勒斯·曼（Horace Mann）也认为，让学生过度学习“会对学生的个性与生活习惯造成极为恶劣的影响……过度用脑无疑会对其健康造成损伤”。在当时的教育类期刊中，许多文章也充斥着对学生过度学习压抑其天性的担忧。

关于教育改革者的观念，戈尔德写道：

我们倡导减少学习时间，因为减少学习时间、增加休息时间有助于减少精神疾病的发生。因此，取消周末上课、缩短学生的在校时间、延长假期在19世纪成为一种流行做法。老师们一再被提醒“学生在学习的时候，不宜长时间集中注意力，因为这会使他们的身体机能下降。他们亦不宜长时间思考，这样会使其头脑糊涂”。老师们认为，适当休息可以增强大脑的认知和分析能力。马萨诸塞州教师协会的一名赞助者说：“不管是男孩儿还是女孩儿，不管年纪大小，只要他们想从教育中获得真知灼见，他们就必须在适当的时候休息。只有这样，他们才能形成自己的观点，而不是盲从于教师或者权威。”

这种认为休息状况会影响工作表现的理念自然跟亚洲人关于学习和工作的理念不同。亚洲人的这种世界观形成于稻田之间。珠江三角洲的农民每年种植两季甚至三季水稻，休耕时间很短。事实上，水稻的营养成分主要得益于水的灌溉，人们耕种的次数越多，收获的粮食也就越多。

但是，西方农业却恰恰相反——无论是麦田还是玉米地，每隔几年必须休耕，否则土地很快就会变得贫瘠。每年冬天都有一些土地需要休耕，而休耕就会减缓春种秋收的节奏。据此，西方教育改革者对儿童大脑"耕耘"的方式就容易理解了。在确立教育规范的时候，人们通常会遵循与此类似的其他规范，而他们只知道小麦的种植需要休耕。所以，头脑即便需要"耕耘"，也不应过度，否则就会变得"贫瘠"。如何避免大脑"贫瘠"呢？那就是将暑假延长——这一美国特色的文化遗产对美国学生的学习方式影响深远，直至今日。

成绩到底差在哪儿

暑假很少成为美国教育界争论的话题，正如高中足球赛和高年级舞会一样，暑假被认为是学校生活必不可少的一部分。但是，在看过下面的小学生成绩的对比表后，你就会对长时间休假的意义心存疑虑了。

这份实验数据来自约翰斯·霍普金斯大学社会学家卡尔·亚历山大（Karl Alexander）。[5]亚历山大选取了巴尔的摩市650名公立小学的学生作为观察对象，从一年级开始对其进行数学与阅读能力的"加利福尼亚测试"，然后随年级增长追踪他们的成绩变化。表9-1是小学一年级至五年级学生的阅读成绩表，按其家庭经济状况分为高、中、低收入家庭。

表9-1 小学一年级至五年级学生阅读成绩表 单位：分

家庭经济状况	年级				
	一年级	二年级	三年级	四年级	五年级
低	329	375	397	433	461
中	348	388	425	467	497
高	361	418	460	506	534

请看第1列，即小学一年级学生阅读成绩的情况。学生在一年级入学时，依家庭经济状况不同，他们的知识与能力的差别明显。高收入家庭的孩子比低收入家庭的孩子得分平均高出32分——顺便说一句，巴尔的摩低收入家庭一年级学生的经济状况的确很差。再来看第5列，也就是学生在五年级时的阅读成绩。经过4年的学习，低收入家庭的孩子与高收入家庭的孩子的阅读成绩差距开始成倍扩大。

这种“成绩差异”现象并非偶然，而是亚历山大在反复观察后确认的。对这一现象的解释可能会令某些人感到不快。第一种解释是，低收入家庭的孩子没有高收入家庭的孩子的学习能力强，因为他们不够聪明；第二种解释是——也许比第一种乐观些——学校教育使差学生变得更差，学校没有为他们提供足够的教育资源。探寻成绩差异的原因正是亚历山大开展这一研究的使命所在，而他得出的结论却与以上两种解释截然不同。

巴尔的摩市的学校并没有在学年结束的6月让学生进行加利福尼亚测试，而是在暑假结束后开学的9月对学生进行测试。亚历山大认为，校方举行的第二次考试可以帮助他进行附加分析。他可以比较学生在开学时和在期末时的成绩，以精确掌握学生在学年内的成绩变化情况。通过比较在上一学年结束时和在下一学年开学时学生的成绩，他就可以测算出学生暑假期间的学习情况。换句话说，他可以——起码是部分地——了解各类学生在一个学年内出现了怎样的成绩差异，在一个暑假里又出现了怎样的成绩差异。

让我们首先来研究一下学生在学年内成绩的变动情况。表9-2展示的是从当年9月开学到次年6月放假前这段时间，学生考试成绩的增幅。其中，“总计”列是小学5年成绩增幅的累计。

表9-2 学生在一个学期内的成绩增幅 单位：分

家庭经济状况	年级					总计
	一年级	二年级	三年级	四年级	五年级	
低	55	46	30	33	25	189
中	69	43	34	41	27	214
高	60	39	34	28	23	184

表9-2显示的情况跟表9-1截然不同。表9-1似乎表明低收入家庭的孩子在学校教育中落后了，但是表9-2说明事实并非如此。看一下“总计”栏，低收入家庭学生成绩的累计增长量是189分，比高收入家庭孩子的184分还高出5分，他们只是比中等收入家庭的孩子的成绩低。而在小学二年级的时候，低收入家庭孩子的得分比其他两类家庭孩子的都高。

表9-3显示的是暑假期间学生阅读成绩的变化情况：

表9-3 暑假期间学生阅读成绩的变化情况 单位：分

家庭经济状况	年级				总计
	一年级	二年级	三年级	四年级	
低	–3.67	–1.70	2.74	2.89	0.26
中	–3.11	4.18	3.68	2.34	7.09
高	15.38	9.22	14.51	13.38	52.49

你看出问题出在哪儿了吗？请看第1列，即小学一年级学生暑假过后的情况：高收入家庭的孩子在9月回到学校时，他们的阅读成绩提高了15.38分，而同期低收入家庭的孩子的阅读成绩下降了近4分。低收入家庭的孩子在学期中有可能比高收入家庭的孩子学得多，但在暑假期间，他们却大大落后了。

再看表9-3的“总计”列，即暑假期间的得分总计。低收入家庭孩子的阅读成绩只增加了0.26分，也就是说，在阅读方面，只要没开学，低收入家庭的孩子就没什么长进。而高收入家庭的孩子暑假期间阅读成绩共跃升了52.49分。事实上，高收入家庭的孩子与低收入家庭的孩子的差距主要是在非在校时间内形成的。

在这里我们看到了什么？我们看到了父母教育方式的差异的确造成了孩子之间的差别，这一问题我们在克里斯托弗·兰根的例子中提到过。回忆一下拉里奥博士研究的9岁男孩儿小威廉的故事。小威廉的父母按照“协同培养”的原则教育孩子，带他去博物馆，为他在各类辅导课程中报名，支持他参加学校的夏令营。他在家有很多书可以看，所以他不会觉得无聊。他的父母视让孩子充分接触社会为己任。因此暑假过后，小威廉的阅读和数学成绩大幅提高就不足为奇了。

但是小姑娘布林德尔却在以另一种方式生活：她的父母没有足够的钱让她参加夏令营，她也不会进入特长班学习；当她在家里觉得无聊的时候她也没什么书可看，能看的也许只有电视。当然，她的假期很可能过得也很愉快：结交新朋友，外出游玩，看电影，过一个许多人都向往的无忧无虑的暑假。然而，一个无忧无虑的暑假对她的阅读与数学成绩毫无益处。经过一个暑假，她与小威廉之间的差距更大了。小威廉并不一定就比布林德尔更聪明，但小威廉学的东西比她多：小威廉花了整个暑假的时间学习各类课程，而在此期间，布林德尔却在看电视或者在外面玩耍。

这两名小学生的故事提醒我们，美国教育界的争论并没有把握住关键点。人们花大量时间讨论缩减班级人数，修订新版课程，为学生购买新电脑，增加教育投资——所有这些都是建立在错误的学校定位之上的。看看表9-2，表中的数据说明，从9月到次年6月，学校的确发挥了作用。但真正的问题在于，对于成绩不佳的孩子来说，学校教育远远不够。

小威廉成绩的提高依靠的就是增加学习时间，假如巴尔的摩所有的小学生也能增加一年的学习时间，就会跟他一样提高成绩。另外，表9-2还说明，学生无论贫富，经过同等努力，其成绩提高的幅度是一样的。

顷刻间，亚洲人在数学方面拥有优势的根本原因浮出水面：在亚洲，学校的暑假并没有那么长。为什么？因为凡是崇尚通过勤奋取得成功的文明，都不会让学校随随便便放3个月那么长的暑假。美国学生每年在校时间平均为180天，而韩国是220天，日本则是243天。

根据近期世界中学生数学竞赛的结果，就代数、微积分和几何知识的掌握情况来看，日本十二年级学生得分率为92%。这正是243天学习的结果，日本学生有足够长的时间学习一切应该学习的内容，遗忘的可能性也大为降低。而美国十二年级学生的得分率则为54%。对家境贫寒的学生来说，问题的关键不在学校，而在于美国的暑假制度不科学。这也正是KIPP学园要解决的问题。KIPP学园将稻田文明的精华引入了美国。[6]

对症下药

“他们早晨7点25分上课。”莱文在谈到布朗克斯KIPP学园时说，“他们会先进行半小时的思维技能训练，直到7点55分。每天他们都有1.5小时的英语课，1.5小时的数学课。到了五年级，数学课变成每天2小时。此外还有1小时的自然科学课，1小时的社会课，每周至少两次1小时的音乐课，高年级还会再加1小时15分钟的管弦乐课，而且每个人都要上管弦乐课。这样一来，正常的上课时间就会从早晨7点25分持续到下午5点。5点之后还有家庭作业小组、补习小组和运动队。这样一来，有些孩子的在校时间就是早晨7点25分到晚上7点。把午餐和午休时间算在内，我们的学生平均比传统公立学校学生的在校时间多50%~60%。”

莱文站在教学楼的大厅里。现在正是午饭时间，一队队排列整齐的学生从这里走过，所有学生都身着KIPP校服。莱文叫住了一个校服下摆没有整理好的女生。“请大家尽可能地保持优雅。”他一边说一边做把上衣塞进裤子里的动作。莱文继续说道：“周六的上课时间是上午9点到下午1点，如果是夏天，周六的上课时间则是从上午8点到下午2点。”莱文说，在7月，KIPP会有为期3周的暑期课程。这正是暑假期间小威廉享有而家境贫寒的孩子没有的额外课程。KIPP学园仅仅依靠缩短暑期时间就赶上了小威廉的步伐。

“开始的时候是很难的，”他继续说道，“扛到放学之时他们都已不耐烦了。他们之所以能坚持下来，部分是因为耐性，部分是出于意愿，部分也是因为希望得到老师的表扬，或者本来就认为学到的东西有意思，也有一部分原因是认为必须要遵守纪律。无论如何，他们都按照学校的要求做了。我们向学生强调毅力和自制力的重要性，这对学生们完成学习任务也发挥了很大作用。”

莱文沿着大堂走廊来到八年级的一个班上，他站在后门观察该班数学课的上课情况。一个名叫亚伦的学生正在讲台前板书一道思考题，KIPP学生每天早晨都要做这样的题目。一个扎着辫子的30多岁的男老师弗兰克·考克兰（Frank Corcoran）坐在台下倾听亚伦的讲解，他只是偶尔走上台引导学生讨论。这样的场景在美国司空见惯，但唯独有一点不同：站在讲台上的亚伦，花了22分钟认真地、系统地作答。他与台下同学交流意见，并讨论用不同的方法求解。这与蕾妮一遍遍耐心地求解斜率如出一辙。

“增加教学时间能使老师在更轻松的氛围中教学。”下课后考克兰说，“我发现数学教学完全取决于方法。那些数学成绩名列前茅的学生完全是因为受到了激励。认为有些人擅长数学，有些人则不行，这完全是人们的偏见，事实并非如此。我认为增加教学时间可以让老师有更多的时间给学生们讲解数学题，同时使学生的学习节奏放缓，给他

们更多的时间复习、消化。与我们的直觉不一样的是，放慢节奏其实可以使学生学得更多，使其对学习内容的理解更加深刻。我上课也可以更放松，并且有时间与学生们做游戏。学生可以问更多他们感兴趣的问题，我可以给他们答疑。学生在遇到不清楚的问题时也有时间查资料，不会有时间方面的压力。”增加教学时间使考克兰有机会把数学学习变得更有意义，也让学生能更好地理解努力与回报之间的关联。

教室的一面墙上挂满了“纽约州优秀学生”奖状，获奖的都是考克兰任教班级中的佼佼者。“班上有个女孩儿，”考克兰说道，“她在五年级的时候数学成绩非常糟糕。在每周六上补习班的时候，她总是因为不会做题而哭鼻子，而且哭得非常伤心。”说到这儿，考克兰有些触景生情，他避开我的目光，看向地面，继续说道：“几个星期前，我们刚收到她的电子邮件。她说她考上了大学，她现在的专业是会计学。”

挑战自我

所有化腐朽为神奇的故事都差不多，但它们只出现在畅销书中或者煽情的好莱坞电影里。KIPP学园带给孩子们的改变没有那么光辉灿烂。想明白多学50%~60%意味着什么，请看下面这个KIPP学生普通的一天。

我们采访的学生名叫玛丽塔。她生活在一个单亲家庭，母亲从未上过大学。母女俩住在布朗克斯区一个公寓单间里。之前玛丽塔在家附近的教区学校上学，直到母亲听说了KIPP学园。“在四年级的时候，我和我的朋友塔尼娅一起申请了KIPP学园。”玛丽塔说道，“我还记得当时面试我的是欧文斯小姐。她为我介绍了KIPP的情况，让我觉得我要去的地方简直就是监狱。我差点儿哭出来。欧文斯小姐的意思是，如果我觉得太苦而忍受不了，可以退出。但是当时我妈妈在那儿，我只好签字。”

进入KIPP学园后：她的人生从此被改变了（在阅读下面的文字时，请记住，玛丽塔只是一个12岁的女孩子）。

早晨5点45分起床是一个不错的开始。起床后，我会刷牙、洗澡。如果起得晚我会在学校吃早餐。因为我吃饭的时间比较长，我经常会被老师提醒。我会在公交车站与好友黛安娜和史蒂文会合，我们通常能坐上第一班车。

5点45分起床对KIPP学园的学生来说很平常，特别是那些需要坐很久的公交或地铁来学校的学生。有一次，莱文在七年级旁听一节音乐课。课间他调查了一下上音乐课的70名学生早晨都是几点起床的。一小部分学生是早晨6点起床的，3/4的学生在6点之前起床，超过半数的学生说他们通常5点半之前就起床了。玛丽塔的同班同学何塞甚至说他有时3点或4点就起床了。他们经常会在前一天晚上完成家庭作业，然后“在床上稍微睡一会儿”。

玛丽塔继续说道：

我下午5点放学。如果在路上没耽误时间，我下午5点半就会回到家。我跟妈妈简单打声招呼就开始做作业。如果作业不多的话，我做作业就会用两三个小时，晚上9点左右做完；如果作业里还有一篇论文，我可能要到10点或者10点半才能做完。

妈妈经常打断我做作业，叫我吃饭。我总想做完再吃，但她说要先吃饭。我一般在8点左右吃饭，吃半个小时，然后继续做作业。有时等我完成作业，妈妈还想跟我聊聊学校里的事。我通常只能跟她简单说说，因为我想赶在11点前睡觉。睡前我会把第二天的书包准备好，然后上床。我会在睡前跟妈妈聊聊白天学校发生的事，说不了多久，她就迷迷糊糊快睡着了，这时候一般是11点15分。我也很快就睡着了。第二天，这一切就会重来一遍。我们住在一个房间里，但是房间

很大，可以分成两个空间，两张床放置在房间的两头。我跟妈妈总是无话不说。

她郑重其事地说着跟她的年龄很不相符的体验。她说这些的时候俨然就是一个驾轻就熟的律师，或是镇定自若的医生，只是脸上少了黑眼圈，手中少了一杯热气腾腾的咖啡。还有就是，她的年纪太小了。

“只要有必要，我有时候甚至不睡觉。”玛丽塔继续说道，“如果我头一天夜里到12点才睡，在第二天下午上课时我就会打瞌睡。但我会马上振作精神，因为我不想漏掉任何内容。我记得有一次我上课打瞌睡，老师看见了就对我说：‘下课后我们谈谈好吗？’他问我：‘你为什么在上课时会打瞌睡？’我回答说昨天睡得太晚了。他就说：‘你需要早一点儿睡。’”

机遇之歌

玛丽塔的生活并不是一个普通12岁女孩儿应有的，也不是我们传统理念所希望的孩子的生活状态。传统理念认为，应该给孩子足够的时间玩游戏、休息和做梦。但玛丽塔是个肩负责任的孩子。社会对她的要求和对韩国飞行员的要求在本质上是一样的：他们要在事业上取得成功，就必须牺牲自己的部分个性。对韩国飞行员来说，对权威毕恭毕敬的行为在驾驶舱中必须被叫停；对玛丽塔来说，原有的生活环境给予她的品性不足以让她适应新环境，即周末和暑假与中等收入和高收入家庭的孩子一同补课，使自己的成绩大幅提高。她的生活圈子没有给予她这些便利。那么，她该怎么办？她只能放弃每天晚上和周末的娱乐活动，放弃与朋友们一起玩耍——这些都是她之前生活的基本要素——回到KIPP加课。

以下是玛丽塔接下来的描述，这些经历让人为之动容：

刚上五年级的时候，我还常跟原来学校的一个好友来往，每周五放学我都会去找她。我会在她家一直玩到我妈妈下班回家。我会在她家做作业，而她却没有家庭作业。她总说："啊，上帝，你在学校待的时间也太长了吧。"她说她也想去KIPP，但是她觉得KIPP太苦，又不想去了。我说："每个人都说KIPP很苦，但一旦你适应了那里的生活，也就不觉得那么苦了。"她就会说："那是因为你比我聪明。"我说："不，我们每个人都很聪明。"当她得知我们要到5点才放学，而且还有很多家庭作业时，她很气馁。我告诉她，我们之所以有这么多作业，是因为我们想要学得更好。这个时候，她就会生气地跟我说她不想再听了。现在，我所有的朋友都是在KIPP上学的同学。

这对孩子来说要求太高了吗？的确太高了。但是请想一想，玛丽塔因为上了KIPP学园，她的前途有了多么大的改变。玛丽塔与KIPP达成了一项"交易"——玛丽塔必须每天早晨5点45分起床，每周六上课，每天晚上做作业到11点。作为交换，KIPP承诺给予这些身陷贫困的孩子摆脱贫困的机会。KIPP的学生中会有84%的人的数学成绩居于美国同年级学生的平均水平之上，90%的学生在毕业后会考取私立或教区高中，而不是布朗克斯区那些教学质量较差的高中。高中毕业后，又有80%的KIPP学生最终得以考取大学。这些孩子中的很多人都是家里的第一个大学生。

对玛丽塔来说，她和KIPP的"交易"有什么坏处呢？我们在本书中讨论的所有成功者案例都遵循着某种可预知的线索。这条线索并不完全是智力因素，因为如果真是这样的话，克里斯托弗·兰根就应该比爱因斯坦更成功；这条线索也不完全是个人选择和个人努力的结果。这条线索，确切地说，在某种意义上是"上天的成全"。"异类"是那些获得特殊机遇之人，是那些耐心等待，当机遇到来时就当仁不让地把握住的人。对于加拿大的冰球运动员来说，生于1月就是他们进入全明星队的机遇。对于甲壳虫乐队来说，汉堡之旅就是他们成名的机遇。对于比尔·盖茨来说，他的特殊机遇就是生在正确的年代，并在初中时代

就获得电脑终端。对于弗洛姆和沃切尔·利普顿·罗森·卡茨律师行的创始人来说，机遇是多重的：他们出生于最佳年代，有着能给他们最勤勉激励的父母；他们拥有少数族裔身份，这种身份帮助他们在纽约其他传统律师事务所涉足公司并购官司以前，就已在这个领域实践了20年。最后是大韩航空，直到公司帮助飞行员突破原有文化的禁锢，他们才最终扭转了局势。

我们从中得到的启示其实相当简单，但却一直被人们忽视。我们十分敬畏那些最优秀、最聪明、自学成才的“异类”，我们认为这些人命中注定就该从芸芸众生中脱颖而出。我们了解比尔·盖茨的成就，惊叹他13岁时就自觉地走上了超级企业家的道路。但是，这是一种错误的总结。事实是，1968年的世界只为这唯一一个13岁男孩儿打开了使用电脑终端的方便之门。假如当时有100万个孩子获得了这样的机会，今天世界上又会有多少家微软呢？要构建一个更加美好的世界，社会就要重新排列幸运的拼图，例如重新安排某些关键日期，将机遇分配给更多的人。在加拿大，假如冰球联盟为下半年出生的孩子再组织一个联盟，那么今天我们就有双倍的冰球明星了。将这种理念推广下去，天才的花朵就会更灿烂地开放在所有领域，而我们的世界也一定会比现在更富足。

玛丽塔不需要学校有更大的体育场，更知名的教师；她不需要笔记本电脑，小班授课，拥有博士学位的班主任，或是住进更大的房子；她也不需要有太高的智商，或是像兰根一样聪明。当然，所有这一切能有的话的确很好，但是这些依然不是要点。玛丽塔需要的其实只有一样东西——机遇。让我们看看玛丽塔手中现在把握的机遇吧！她的学校已经将亚洲的稻田文明引入布朗克斯，并且告诉她，做一项有意义的工作可以给一个人带来多么不可思议的影响。

---

[1] KIPP，全称为Knowledge Is Power Program，即“知识就是力量项目”。

[2] SSLANT，全称为smile,sit,listen,ask,nod,track，即“微笑”、“就座”、“倾听”、“提问”、“点头示意”和“目光追随”。——译者注

[3] 保罗·托夫（Paul Tough）在《纽约时报》上发表的题为《如何培养一名大学生》（“What It Takes to Make a Student”，2006年11月26日）的文章，研究了政府的“不让任何孩子落伍”政策的影响，产生教育差距的原因及特许学校如KIPP的影响。

[4] Kenneth M.Gold,School’s In:The History of Summer Education in American Public Schools (New York:Peter Lang,2002) .

[5] Karl L.Alexander,Doris R.Entwisle,and Linda S.Olson ， “Schools,Achievement,and Inequality:A Seasonal Perspective,” Education Evaluation and Policy Analysis 23,no.2 (Summer 2001):171-191.

[6] 大部分跨国数据来自Michael J.Barrett， “The Case for More School Days,” Atlantic Monthly (November 1990):78。

尾声 故事来自牙买加

在牙买加，白人种植园主和奴隶组建家庭的情况很常见，这正是历史给予黑人家族的特殊眷顾。

超常之辈

1931年9月9日，年轻的黛西·内申生了一对双胞胎女儿。黛西是牙买加人，她和丈夫唐纳德在牙买加中部的圣凯瑟琳教区哈伍德镇学校当老师。当唐纳德得知自己有了一对女儿时，他双膝跪地，为两个女儿向上帝祈福。他们的女儿一个名叫费思，一个名叫乔伊丝。

黛西一家住在哈伍德镇圣公会教堂旁边，隔壁就是学校。事实上，所谓的学校只是一间大谷仓。有时，学校会有两三百名学生来上课，有时则只能来十几个。学生们会大声朗读或背诵九九乘法表，在石板上练习写字。只要天气好，黛西就会在教室外面的杧果树下上课。假如孩子们上课不听话，唐纳德就会挥着教鞭从教室的一头儿走到另一头儿，于是孩子们便被吓得赶紧跑回自己的位置，课堂就恢复了秩序。

唐纳德是一个仪表堂堂、安静又有威严的人。他饱读诗书，在他的小书房里收藏着诗集、哲学著作，以及萨默塞特·毛姆等人的小说。他每天都会阅读报纸，关注国际大事。到了晚上，他的好友——圣公会牧师阿奇迪肯·海会来他家做客。两人会坐在阳台上畅谈牙买加时局。唐纳德的妻子黛西是圣伊丽莎白教区人，娘家姓福特，其父亲经营了一家小杂货铺。黛西家里有3个姐妹，她是其中长得最漂亮的一个。

黛西的两个女儿在11岁那年，获得了名叫圣希尔达的一所寄宿学校的奖学金。这所学校在牙买加北部，是一所老式的圣公会私立女校，建校伊始主要服务于英籍牧师、海员和资产阶级的子女。两个孩子从那里毕业后，又先后考入英国的伦敦大学学院。上大学后不久，乔伊丝参加了一个朋友的21岁生日聚会。这个朋友名叫格雷厄姆，是一位年轻的数学家。聚会上，格雷厄姆站起来想为大家献上一首诗，但却忘了词。原先根本不认识格雷厄姆的乔伊丝竟为他的窘态羞红了脸。很快，乔伊丝和格雷厄姆坠入了爱河，两人于不久后结婚。婚后他们移居加拿大，格雷厄姆成为数学教授，乔伊丝成为知名作家兼家庭治疗师。他们生了3个儿子，并在郊区的山上买了一栋漂亮的别墅。格雷厄姆姓格拉德威尔，他是我的父亲，乔伊丝·格拉德威尔是我的母亲。

干练的女人

这就是我母亲的成功之路。然而这还不是全部，事情的真正原因并不像表面看上去那么简单。如果只把故事讲到这儿，就等于讲比尔·盖茨的故事却没提湖滨学校的电脑课，讲亚洲数学天才的故事却不说稻田文明的影响。我母亲取得的成就，得益于她的机遇与文化传承。

1935年，也就是在我母亲和姨妈4岁那年，南非约翰内斯堡威特沃特斯兰德大学历史学教授威廉·M.麦克米伦（William M.MacMillan）来牙买加访问。麦克米伦是一位先天下之忧而忧的学者，在那个时代他就已经意识到南非黑人社会问题的严重性了。他在加勒比海地区奔走，宣传他的理念。

麦克米伦关心的诸多社会问题之一就是牙买加的教育体制问题。我们姑且把我外祖父在“大谷仓”学校从事的教学活动称作牙买加的“正规教育”，这样的“正规教育”只持续到孩子们14岁的时候。牙买加没有公立高中、大学。那些想继续深造的孩子大多跟着学校的校长学习，

毕业后运气好的话能进入师范学校。更有抱负的学生则会想办法进入私立学校，从那里考取美国或英国的大学。

但是政府提供的深造名额十分有限，费用也不是普通人能负担得起的，且很多名额都不会对外公开。麦克米伦在其论及殖民地状况的著作《来自西印度群岛的警告》（*Warning from the West Indies*）中火药味十足地抨击英国政府："政府提供的从小学到高中的途径过于狭窄，没有任何保障。"他指出，学校系统根本无视下等阶层人民的需要。"如果不平等的教育制度延续下去，社会矛盾就会被不断激化。"他警告说，倘若政府不能为民众提供平等的教育机会，整个社会就很可能会陷入动荡不安的局面中。[1]

麦克米伦的著作出版一年后，社会动荡席卷了加勒比海地区。这场动荡导致特立尼达有14人死亡，59人受伤；巴巴多斯有14人死亡，47人受伤。在牙买加一系列暴力事件导致国家瘫痪时，当局宣布进入紧急状态。在平息暴乱期间，大英帝国政府才想起麦克米伦的提醒。政府终于进行了一系列改革，通过了所有有资质的学生均享有私立高中教育机会的决议。1941年，改革正式实施，我的母亲和她的同胞姐妹在第二年参加了奖学金考试。这才是她们姐妹俩在牙买加读高中的真实社会背景。如果她们早出生三四年，她们是无法接受完整的学校教育的。我的母亲得益于她的出生时机，能接受更好的教育，同时她还要感谢1937年的动乱和历史学家麦克米伦教授。

刚才在谈到我的外祖母黛西·内申的时候，我只说她相貌好看，这似乎过于随意和肤浅了。我的外祖母是一个干练的女人。事实上，我的母亲和姨妈之所以能从哈伍德到圣希尔达读书，外祖母在其中发挥了至关重要的作用。我的外祖父是一个有修养、有学识的人，但是他沉溺于书本，是一个空想主义者。他也想让自己的女儿有出息，但他却没有做任何有实质性意义的努力促使女儿接受更好的教育。让这一切变为现实的是我的外祖母。去圣希尔达是我外祖母的主意：当地几

个有钱人家的女儿去了圣希尔达，我的外祖母因此了解到什么是好学校。她不允许女儿和当地村子里的孩子为伍，而是请阿奇迪肯·海牧师做老师，教女儿们拉丁文和代数，这些都是中学的必修课程。

“她对孩子的期望是离开牙买加。”母亲回忆道，“她认为在牙买加我们不能实现自我价值。所以有任何能离开牙买加的机会，她都不会让我们错过。她的理想真是无限大。”

当奖学金考试结果出来的时候，只有我的姨妈考中了，而我的母亲却没有考中。这是我在前一节中故意省略的内容。我的母亲还清楚地记得，当时我的外祖父母站在过道里悄悄谈论这件事。“我们的钱的确不够。”我外祖父母的存款只够支付我母亲第一年的学费和校服费用，到了第二年怎么办？而他们也不能只送一个女儿去读书。最后还是我的外祖母意志坚决，她坚持把两个女儿都送去上学。最后，真是上帝的奇迹，在第一学年结束的时候，学校里有个女孩儿一人获得了两份奖学金，她把其中一份奖学金送给了我的母亲。

到了该上大学的时候，我的姨妈又获得了牙买加“百年奖学金”。这个奖学金是为了纪念牙买加废除奴隶制一百年而设立的，每年只有一个名额。为了彰显大英帝国的荣耀，这项奖学金将维持一百年。奖学金还规定，一百年内的100名获奖者中将有50名男生和50名女生，男生女生轮番获奖，也就是说，今年是女生获奖，明年就是男生获奖。我的姨妈申请奖学金的那年正是“女学生年”。我的姨妈是幸运的，而我的母亲则没有这份幸运。我的母亲接下来面临的就是如何支付去英国留学的高昂学费和生活费的问题。我的姨妈的奖学金刚够支付她一个人的费用，而这笔钱相当于我外祖父母一年的工资。当时没有什么学生贷款，也没有专为乡村教师提供的贷款信用额度。“我的父亲在这种情况下会说，‘我们已经没有钱了’。”我的母亲说道。

我的外祖母是怎么做的？她去了邻村的中国人商店。19世纪，大量中国移民来到牙买加，并掌控了当地的经济命脉。按牙买加当地的

说法，商店不叫“商店”，而叫“中国人商店”。我的外祖母来到一家中国人商店，找到强森先生借到了这笔钱。没人知道我的外祖母到底借了多少，反正是一大笔钱。人们也不太清楚强森先生为什么借钱给我的外祖母，只知道我的外祖母黛西·内申美名在外，她从不拖欠欠款，还有就是强森先生的孩子在我外祖父母任教的学校上学。当年，中国孩子在牙买加常受欺负，经常被当地孩子戏弄。我的外祖母黛西以善良随和著称，在当时的社会环境下给许多中国孩子创造了一片“绿洲”。而强森先生也许正是想借此了却一桩人情债。

“她当时告诉我这一切了吗？我甚至从来没问过她。”我的母亲回忆道，“所有事情就这样自然而然地发生了，我申请了大学，然后被录取了。我的命运完全是我的母亲引导的，而我却一直没有意识到这一点。”

我的母亲乔伊丝·格拉德威尔之所以能够完成大学学业，首先得益于麦克米伦博士，其次是圣希尔达女校那位愿意分享奖学金的校友，最后是中国人商店的强森先生。当然，在这一切中最重要的自然是我的外祖母黛西·内申。

女奴为妾

我的外祖母黛西·内申来自牙买加西北部，她的曾祖父威廉·福特是爱尔兰人。1784年，威廉来到牙买加，买了一片咖啡种植园。不久，他在牙买加南部的一个小渔村阿利盖特庞德看上了一个来自西非的伊博族女奴，威廉买下这个女奴为妾。不久后，他们生下了一个儿子，起名为约翰。用现在的话说，约翰是黑白混血儿，即有色人种。从那时起，威廉家族的后代就进入了牙买加有色人种的行列。

但与此同时，在美国南部，白人种植园主和奴隶组建家庭还非常罕见。白人与黑人的男女关系在道德上是不被允许的。禁止这两个种族通婚的法律直到1967年才被美国最高法院废除。种植园主和女奴公

开生活在一起更是为整个社会所不容，他们的混血子女也依然被视为奴隶。

然而，在牙买加，情况却不太一样。那时，加勒比海地区是主要的奴隶贸易殖民地。黑人数量是白人数量的10多倍。适婚年龄的白人女性数量严重不足，因此，西印度群岛的绝大多数白人男性都会找黑人女孩儿或棕色人种女孩儿做情妇。在牙买加有一个英国农场主，他详细记录了37年间138个女人与自己发生过关系的事情，其中绝大多数是女奴，而女奴们与其发生关系也并非都出于自愿。在牙买加的白人把这些混血儿看成潜在的同盟，他们是白人与岛上数量众多的黑人之间的“缓冲地带”。混血女人以做白人的情妇为荣，她们孩子的肤色会更淡，从而在社会地位与经济地位的金字塔上占据更高一层。混血儿很少下地干活，他们在“室内”的工作更为轻松，似乎他们已经成为自由民了。有很多白人在立遗嘱的时候也会为混血子女留下一份产业：牙买加立法机关曾一度通过立法，规定2000英镑遗产的征税办法（2000英镑在当时是一笔相当可观的财产）。

“当欧洲人到达西印度群岛，并打算长期定居下来的时候发现，拥有一个管家或情人是非常有必要的。”18世纪的一位观察家写道，“而且选择还是多样的，有黑人，有棕色人种，有黑白混血儿，还有梅斯蒂混血儿[2]。100~150英镑就可以在市场上买到一个女奴……如果女奴给主人生了孩子，孩子的身份就是自由民。假如其白人父亲有足够财力的话，很多混血孩子三四岁就会被送到英国本土接受教育了。”[3]

这就是我的外祖母黛西的祖父约翰出生时的社会环境。他已经脱离了黑奴身份，生活在一个奴隶贸易殖民地国家了。他是自由民，并受过良好的教育。他娶了一个有欧洲跟牙买加—印第安血统的混血女人做妻子，他们共育有7个子女。

“这些有色人种的社会地位已经提高了很多。”牙买加社会学家奥兰多·帕特森说，“到1826年，他们已经取得了完全公民权利。事实上，他们的完全公民权利跟当时的犹太人一样。从此，他们可以参加选举，做白人可以做的任何事情，他们的新身份与当时牙买加的奴隶制度并存。”

“可以想象，许多有色人种会努力成为技术工人。请不要忘记，牙买加是蔗糖产地，这与美国南部的棉花种植园完全不同。棉花种植主要是农业劳作，你可以在这里摘棉花，但必须在英国兰开夏郡，或在更北的地方加工棉花；蔗糖种植则是农业和工业的结合体，你必须在蔗糖产地设厂，因为甘蔗在被砍伐后几小时内就开始损失糖分了。这样一来，糖产地就必须有大量具备各种技能的工人，如制桶匠、锅炉工及木匠。当地大量有色人种都在从事这类工作。”

牙买加的英语精英阶层跟美国人不同，他们对政府的大型市政建设不感兴趣，只想尽快赚钱回英国去，没人想在一个充满敌意的地方长久待下去。因此，建设新社会的任务——蕴含着大量机遇——就更多地落在有色族群身上了。

“到了19世纪50年代，牙买加首都金斯敦的市长已由有色人种担任。”帕特森继续说道，“《拾穗人报》（*Daily Gleaner*）的创办人也是有色人种。各个阶层都有有色人种，从很早以前他们就占据了专业技术阶层的大部分岗位。白种人只涉及商业和种植园业。有色人种更多地成为医生与律师，学校也由有色人种管理。首都金斯敦的大主教属于典型的棕色人种。他们不是商界大佬，但却是文化精英。”

表10-1显示了20世纪50年代早期牙买加的两类职业——律师与国会议员——的统计数据，表格按族裔和肤色划分。其中“白种和浅肤色”指白种人或有祖先是黑种人但现在已经完全看不出来有其遗传特征的人；“橄榄色”人种较上一种肤色深；“浅棕色”又比“橄榄色”更重（这两种肤色的差别在牙买加人口中较为明显）。还有一点请注意，

在20世纪50年代，“黑种”人占牙买加总人口的80%，是其他有色人种总和的5倍。

除黑人外的有色人种虽然在牙买加人口中所占比例不大，但的确拥有很大的优势。他们的先辈曾在“室内”而不是室外工作，他们在1826年获得了完全公民权利，得到正常的工作机会而不是被奴役。在蔗糖作坊做有意义的技术活，而不是在甘蔗地里没命干活的有色人种，在两代到三代以后就取得了让其他有色人种难以望其项背的成就。[4]

表10-1 20世纪50年代牙买加律师与国会议员统计数据（按族裔和肤色划分）

族裔与肤色	律师（百分比）	国会议员（百分比）
华裔	3.1	—
印度裔	—	—
犹太裔	7.1	—
叙利亚裔	—	—
白种和浅肤色	38.8	10
橄榄色	10.2	13
浅棕色	17.3	19
深棕色	10.2	39
黑种	5.1	10
未知	8.2	—

换句话说，黛西·福特望女成凤的思想并非空穴来风，而是来自几代人优势的积累。和黛西一起长大的哥哥鲁弗斯，成年后成为一名教师与学者；弟弟卡洛斯去了古巴，回国后开了一家服装厂；黛西的父亲查尔斯·福特是一个批发商；而查尔斯的母亲安，其家族姓氏是鲍威尔——这是另外一个受到良好教育、社会地位逐渐变得显赫的家族，

正是这个家族在两代以后培养出了科林·鲍威尔[5]。黛西的叔叔亨利拥有大量房产；祖父约翰——正是第一代移民威廉·福特和非洲女奴的儿子——后来的职业是传道人。整个福特家族有3个人最终获得罗德斯奖学金[6]。如果说我母亲的成功得益于麦克米伦教授、1937年动乱、强森先生和我外祖母的话，那么我外祖母的成功就得益于她的哥哥鲁弗斯、弟弟卡洛斯、父亲查尔斯、祖母安和祖父约翰。

“异类”成功的真正原因

我的外祖母是一位了不起的女性。但有一点必须明确，福特家族家世日隆源于一次随性所为：威廉·福特在阿利盖特庞德的奴隶市场看上了我外祖母的曾祖母，并买下了她。

然而，那些未经仔细挑选买来的奴隶的命运是短暂而悲惨的。在牙买加，种植园农场主觉得，当奴隶们还年轻的时候从他们身上榨取最大价值是天经地义的，农场主会一直奴役这些奴隶直到他们没有利用价值或者死掉，然后再到市场上买新奴隶替换。然而，即便是这些只把奴隶当作财产的种植园主，他们对自己和女奴生育的子女也很疼爱。上一节提到的那个详细记录自己性事的农场主叫托马斯·西斯尔伍德，他一生风流放荡，但据说终生都喜爱一个叫妃碧的女奴，并和她生了一个儿子。但是对于在地里干活的其他奴隶，他却是一个魔鬼。他发明了“德比刑罚”来惩罚逃跑的奴隶：抓回来的逃犯首先要遭受鞭刑，随后农场主会将盐、酸橘汁和辣椒的混合物抹到逃犯的伤口上，然后命令一个名叫德比的奴隶将粪便排在逃跑者嘴里，并将其嘴封住四五个小时。[7]

如此一来，我们就不难理解为什么牙买加的棕色人种对浅肤色人种会无条件地崇拜了，因为这是身份的巨大优势。他们会戴着有色眼镜审视对方，其严苛程度较之白人的肤色歧视甚至有过之而无不及。“很多时候，孩子就是在有肤色歧视的家庭环境中成长的。”牙买

加社会学家费尔南多·亨里克斯（Fernando Henriques）在其著作中写道[8]：

肤色最浅的孩子的优势是建立在牺牲其他孩子的利益基础上的。从青春期到结婚之前，肤色中等或肤色较浅的孩子在招待其朋友时，家中肤色较深的孩子要回避。肤色中等或较浅的孩子被视为淡化家族肤色的希望，因此他们的顺利成长要被放在首要位置上。婚姻是进一步淡化家族肤色的另一个重要途径。而肤色中等或较浅的人会极力摆脱跟肤色较深的亲戚的社会关系……黑人家族也会努力营造自己的亲属肤色较浅的假象。有色人种家族内部的关系是建立在社会肤色歧视的基础之上的。

关于这一点，我的家族也未能幸免。我的外祖母黛西就以丈夫比自己的肤色浅为傲。然而，相同的歧视反过来也作用在她的身上——她的婆婆说："我们都知道黛西是个好人，就是她的皮肤太黑了。"

我母亲的一位亲戚，我叫她琼阿姨，她也是一个视肤色为图腾的人。她属于前面表格中的"白种和浅肤色"人，而她的丈夫是牙买加—印第安人——有着深深的肤色和黑色的头发，他们的女儿恰恰遗传了父亲的肤色。在丈夫死后，有一次她坐火车去看女儿。路上她与同车厢的一个浅肤色男人互送秋波。下面的事是琼阿姨多年以后告诉我母亲的，在说这件事的时候，她羞愧难当。那天下了火车以后，她像陌生人一般从女儿身旁走过——为了不让一个对她感兴趣的浅肤色男人看到她有一个肤色这么深的女儿，她竟试图掩盖和亲生骨肉的血缘关系。

在20世纪60年代，我的母亲根据自己的经历写了《棕色面孔与伟大的主人》（*Brown Face*，*Big Master*）一书。[9]"棕色面孔"指的是她自己，"伟大的主人"在牙买加方言中是指上帝。在书中，她讲述了在她和我的父亲刚结婚时发生的一件事。那时候母亲刚刚生了我的哥

哥，他们夫妇二人住在伦敦，正准备找一处新公寓。他们找了很长时间，最后，父亲终于在伦敦城郊找到一处公寓。然而，他们搬家的当天却被新的房东太太赶了出来。“你怎么没告诉我你的妻子是一个牙买加人！”房东愤怒地对我父亲说。

在书中，母亲记录了她与自己有色人种身份羞耻感的抗争，以及最后又与命运妥协的历程。在书的最后她写道，愤怒并不能解决问题，一个世代受惠于肤色偏见的牙买加家族，没有资格反过来指责同样用肤色偏见歧视别人的人：

我抱怨上帝：“作为黑色人种的代表，我在白人统治的世界中争取自由和平等，在这场战斗中，我受伤了！”上帝微微一笑，但并没有回应我的祈祷。我继续祈祷。上帝说：“你不也在做同样的事吗？想想那些被你忽略，让你避之唯恐不及的人，想想那些只因肤色和你稍有不同，就被你区别对待的人，你耻于和他们扯上关系。你不是庆幸自己的肤色没有更黑吗？你不是庆幸你至少不是一个纯种黑人吗？”听到这儿，我对房东太太的愤怒与仇恨被消解了。我并不比她好，发生这种事情也是正常的……我们都应该为自私、傲慢和因排外而对别人造成的伤害而悔过。

从身世角度考虑自己的人生不是一件容易的事。对于母亲的成功，将其归结为个人奋斗战胜了固有社会身份更容易被传统理解。这正如乔·弗洛姆的成功一样（他可谓史上最伟大的律师），因为以他的种族，在他所处的时代，他所做出的个人努力是非凡的。他没有出生在律政世家，而是出生于服装厂的工人家庭，然而这样的身世依然为他提供了独特的优势，他凭借这一优势最终战胜了“白鞋”律师事务所代表的社会不公。比尔·盖茨本可以安心接受“天才”的称号，没必要在回顾人生历程的时候表现出谦卑：“是的，我是幸运的。”他之所以如此回答，是因为他明白自己的成功的确是因为幸运：没有湖滨学校电脑俱乐部在1968年为他提供电脑，就没有他今天的成就。无论是冰球

运动员、比尔·乔伊、罗伯特·奥本海默，还是任何意义上的超常之辈，都无法目空一切地说：“我的成就完全依靠我自己。”他们的成功都是历史与环境的产物，是机遇与积累的结晶。超级律师、数学天才和软件企业家的成功依靠的也是人类的一般经验，他们的成就绝非石破天惊，也并非神秘莫测。他们处在特殊机遇与文化传承的网络中央，有些是与生俱来的，有些则是后天养成的；有些是自己争取的，有些则仅仅是因为运气。但这一切，都是其成功不可分割的一部分。说到底，所谓的“异类”从来就不是什么异类。

我外祖母的曾祖母在阿利盖特庞德渔村被买下。这一事件的结果是，她的儿子约翰·福特因此获得肤色优势，从而摆脱了奴隶身份。西印度群岛的独特社会结构将“走出去”的文化传递给我的外祖母黛西，并赋予她杰出的个性，这种杰出个性随后被她发扬光大，最终惠及我的母亲。而我的母亲之所以能够接受良好的教育，则得益于1937年动乱和强森先生的勤劳与积累。这正是历史给予我家族的特殊眷顾——假如杂货店老板的襄助，社会动乱的余波，“走出去”的文化，以及肤色特权优势可以惠及更多家族，那么现如今，将会有更多人实现自我价值，在他们漂亮的山顶别墅里优雅地静观这喧嚣的尘世。

---

[1] William M.MacMillan， Warning from the West Indies:A Tract for Africa and the Empire（U.K:Penguin Books,1938）.

[2] 梅斯蒂混血儿指有1/8黑人血统和7/8白人血统的混血儿。——译者注

[3] 关于西印度群岛的中间肤色阶层的描述可见Donald L.Horowitz，“Color Differentiation in the American Systems of Slavery,” Journal of Interdisciplinary History 3,no.3 (Winter 1973):509-541。

[4] 20世纪50年代牙买加不同肤色阶层的人口和就业统计资料摘自Leonard Broom,“The Social Differentiation of Jamaica,” American Sociological Review 19,no.2 (April 1954):115-125。

[5] 科林·鲍威尔（Colin Powell），第65任美国国务卿，在小布什总统任下服务。他是历史上官位第二高的非裔美国人，仅次于美国第44任总统巴拉克·奥巴马。——译者注

[6] 罗德斯奖学金（Rhodes Scholarship）是一个世界性奖学金，每年会在13个国家选取85名优秀大学生去英国牛津大学读书。奖金金额最高可达4万美元。——译者注

[7] 关于牙买加白人统治阶级的性剥削和恐怖行为请参见Trevor Burnard，Mastery,Tyranny and Desire:Thomas Thistlewood and His Slaves in the AngloJamaican World (Chapel Hill:University of North Carolina Press,2004)。

[8] 家庭内部的不同肤色区分参见Fernando Henriques，“Colour Values in Jamaican Society,” British Journal of Sociology 2,no.2 (June 1951):115-121。

[9] 乔伊丝·格拉德威尔在英国作为黑人妇女的经历来自Joyce Gladwell,Brown Face,Big Master (London:Inter-Varsity Press,1969)。这是一本很棒的书，我强烈推荐你阅读（自然，我的这个评价可能是有些偏心的）。

致谢

我很高兴看到《异类》顺应了它自己的主题——成功。这是集体的努力，像往常一样，理查德·尼斯比特的作品给了我灵感。正是阅读《荣誉文化》（*Culture of Honor*）使我触发了许多关于本书的构思，感谢尼斯比特教授。

按照惯例，我期望我的朋友们可以对这本书的手稿提出各种意见。令人高兴的是，他们如我所愿给出了宝贵的意见，让《异类》更加完美。非常感谢雅各布·韦斯伯格、特里·马丁、罗伯特·麦克拉姆、萨拉·莱尔、查尔斯·伦道夫、塔利·法哈甸、佐伊·罗森菲尔德和布鲁斯·黑德勒姆。斯泰西·卡利什和萨拉·凯斯勒在研究和事实核对方面做了文书工作。苏济·汉森如往常一样发挥了她高超的编辑技能。戴维·雷姆尼克慷慨地让我从《纽约客》的工作中暂时解脱出来，使我得以完成这本书。一如既往地要感谢戴维·亨利·菲德尔，他是我在《纽约客》的编辑，他使我摆脱了自己对自己的束缚，并像往常一样让我意识到自己应该如何思考。我与菲德尔已经合作很久了，以至于现在我有了一个我喜欢称之为“内在菲德尔”（internal Finder）的东西，这是一种自我纠正的声音，即使在他不在的时候，我也能受益于他的智慧。菲德尔是我的无价之宝。

到目前为止，比尔·菲利普斯和我已经成功合作了两个项目，我非常开心能够再次加入他的“点石成金术”中。感谢你，比尔。希望我们的第三个项目也能获得成功。感谢英国企鹅出版社的威尔·古德拉德、斯蒂芬·麦格拉思，以及利特尔&布朗出版社的迈克尔·皮奇，尤其是杰夫·尚德勒，他见证了这份手稿的诞生。还要感谢利特尔&布朗出版社团队的其他成员：希瑟·费恩、希瑟·里佐和茹涅·达恩。我的加拿大搭

档帕梅拉·马歇尔是一个“词汇巫师”，没有她，我无法想象我能出版一本书。

最后两份感谢中的一份要献给我的经纪人蒂娜·贝内特，她从这本书创作伊始就陪伴在我身边。她有见识、令人备受鼓舞且一向十分地明智，当我想到她为我所做的一切时，我就感到自己与1月1日出生的冰球运动员一样幸运。

我最要感谢的是我的父母格雷厄姆和乔伊丝。这是一本关于工作意义的书，而我是从我的父亲那里了解到工作是有意义的。他对他所做的一切——从最复杂的数学学术研究到园艺——都充满了喜悦、决心和热情。我对父亲的最早记忆是看到他在办公桌旁工作并意识到他很幸福。那时我还未意识到这是一个父亲可以送给他的孩子的最珍贵的礼物之一。我的母亲则教会我如何表达自己，她教会我清晰表达的美感。她读了本书的每一句话，并试图使我达到这个标准。《异类》是一部向我的祖母黛西致敬之作，她给了我的母亲成功的机会，而我的母亲也为我做了同样的事情。

延伸阅读

什么是异类?

“异类”是一个科学术语，被用于描述超出正常经验的事物或现象。在巴黎的夏天，我们预计大多数日子会介于“温暖”和“高温”之间。但是，如果你在八月中旬的某一天发现温度降至零下，那么那天就是一个“异类”。尽管我们对巴黎的夏季为何温暖或炎热了然于心，但对于为何在夏季可能出现寒冷的天气却知之甚少。在这本书中，我对那些可以被称作“异类”的人非常感兴趣——那些出于某种原因而获得非凡成就的，以至于超出一般经验的杰出的人，他们像八月的寒冷天气一样困扰着我们。

你为什么写《异类》?

当我发现自己一次又一次地思考同一主题时，我就会写一本书。我写《引爆点》的原因是对纽约市犯罪率的突然下降感到着迷，从而对流行病和流行过程的整个概念越来越感兴趣。我写《眨眼之间》是因为我又开始沉迷于思考为什么所有人似乎瞬间就能够对其他人做出判断，而无须进行任何真正的思考。

就《异类》而言，这本书源于我发现自己对我们解释真正的成功人士的方式感到沮丧。你知道人们是怎么评论比尔·盖茨、摇滚明星或其他“异类”的吗?“他们真的很聪明”或“他们真的很有野心”?好吧，我认识的很多人都很聪明，也都很有野心，但他们的身家却远远达不

到600亿美元。令我惊讶的是，我们对成功的理解真的很粗糙，我认为，我们是有机会深入挖掘这一问题并提出更令人信服的解释的。

我们对成功的解释怎样“粗糙”了？

这有点儿令人困惑，因为我们当然不缺少对这一主题的兴趣。如果你去逛书店，那你可以找到一百本成功手册、名人传记或关于自我提高的书，其中概述了成就的六个关键要素（或者是七个？）。因此，我们对该主题应该非常精通才对。不过，在撰写《异类》时我意识到，我们太关注个体了。我们只聚焦于描述世界上最富有的人的特征、习惯和个性，这就是问题所在。要想真正理解“异类”，我认为必须关注个体以外的因素——他们所处的文化、社区环境及其家庭和世系。我们一直在观察某棵高大的树木，但我认为我们应该观察的是整片森林。

你能举一些例子吗?

当然。例如，《异类》中有一章着眼于这样一个事实，即纽约市最强大、最成功的律师的个人传记在很大程度上几乎是完全一样的：他们是犹太人；于20世纪30年代中期出生在布朗克斯或布鲁克林；其父母是移民一代，且在服装业工作。你可以将其称为“巧合”，或者像我一样提出问题：出生在大萧条时期、父母从事服装业的工作、犹太人，这些因素与将某人转变为一名非常成功的律师有什么关系？通过提出这些问题，你可以了解到为何那些人能达到领域内的最高水平。

这听起来像是在说，成功是个人无法控制的，是吗?

我不想将问题延伸到那一步，但是我确实认为，我们大大低估了与个人无关的因素在成功故事中扮演的角色。例如，通过观察为什么在1月、2月和3月会不成比例地出生大量职业冰球和足球运动员，你会发现一个“异类”的存在。我不会直接给你答案，破坏你探索问题的乐趣。关键是，最优秀的冰球运动员正是那些才华横溢、努力训练，但又在很大程度上从某种未经推敲的、奇特的组织方式中受益的人。

实际上，《异类》中关于生日的探索非常有趣。你知道如果想成为一名成功的软件企业家，你应该在某个特定的年份出生吗？如果你想成为真正的有钱人，你应该在哪一年出生呢？实际上，有一段为期9年的时期比历史上任何其他时期产生的“异类”都多。当你仔细观察时，你可以在成功人士的生活中找到很多类似的模式，这是一件非常了不起的事。

你在书中发现的最令人惊讶的模式是什么？

可能是在《异类》的最后几章中，谈论飞机失事的部分吧。事实证明，一名飞行员的素质与该飞行员来自何处（即他/她所处的文化）有很大关系。实际上，文化与坠机之间的联系是那样的紧密，这令我震惊，我以前从未想过这是真的。

这是否意味着我应该避免乘坐某些航空公司的飞机？

是的。不过，正如我在《异类》中所指出的那样，在意识到文化在飞行员中扮演的角色之后，一些最不安全的航空公司实际上已经开始了“清理行动”。

在《引爆点》中，你有一整章的内容是关于自杀的。在《眨眼之间》中，你用一篇有关迪亚洛遭到射击的文章作为书的结尾，而《异类》中则有一章是关于飞机的坠毁真相的。你有“黑暗”的一面吗?

是的，我是一个消极的“惊悚”作家！但是，说真的，我使用这些素材是有充分的理由的。我认为我们从极端情况中学到的东西比什么都多。灾难可以告诉我们一些我们从日常生活中学不到的思维和行为方式。这就是《异类》这本书的前提。那些不在我们常规经验范围内的人可以教给我们非常多的东西。

这本书与《眨眼之间》和《引爆点》相比如何?

从某种意义上说，它的与众不同之处在于它更加注重个体及其故事的描写，副标题“不一样的成功启示录”也表明了这一点。这本书中的很多内容都是在描述成功人士的生活，但却是以一种与以往不同的方式讲述他们的故事。我有一章专门介绍比尔·盖茨的非凡成就，但是我对他17岁以后发生的任何事情都不感兴趣。还有一章解释了为什么亚洲学生在数学方面的表现如此出色，但这几乎完全集中在那些学生的祖父母、曾祖父母和曾曾祖父母谋生的故事上。你将在《异类》中看到比在前两本书中更多的人物。

你在研究“异类”时最难忘的经历是什么?

有很多！我永远不会忘记与克里斯托弗·兰根共处的时间，他很可能是世界上最聪明的人。我以前从未像与他相处时那样感受到某人的智慧。这是一次令人生畏的经历，但也令人伤心欲绝——这种矛盾的

感受正是我希望在“天才之忧”一章中表达的。我还去了中国南方，在稻田里闲逛；然后去了宾夕法尼亚州东部那个古怪的小镇，那里几乎没人患有心脏病；我还与失事调查员一起破译了失事飞机的“黑匣子”。我应该警告所有潜在的读者，一旦你对飞机失事的世界感兴趣，就很难将自己拽出来。直到现在我还是对此很着迷。

你希望人们从《异类》中获得什么？

我认为这是《异类》很像《眨眼之间》和《引爆点》的地方，它们都使我们对世界产生不同的认知方式：我希望《引爆点》能帮助读者理解，真正的改变是可能发生的；我希望借助《眨眼之间》使人们认真对待直觉的巨大力量；我希望《异类》可以使人们了解成功背后的多重因素。“异类”能成为“异类”，不仅仅源于他们自己的努力，还源于许多不同的人和许多不同的境况所做出的贡献，这意味着社会可以比我们想象的更深刻地决定个体的成功，并决定其在多大程度上获得成功。这是一个令人鼓舞、振奋人心的想法。

我注意到这本书专门致敬了“黛西”，她是谁？

黛西是我的祖母。她是一位了不起的女人，是她促成了我母亲的成功，使我的母亲能够走出农村。我的母亲在牙买加的一个小村庄长大，在英国接受大学教育，最终与我父亲相识并结婚。在《异类》的最后一章中，我结合了从本书中学到的所有经验教训，尝试了解黛西是如何做到这一点的。我以前从未写过这么私人的东西，我希望读者能像我一样被她的故事感动。

供讨论的问题和话题

1.马尔科姆·格拉德威尔认为，不存在所谓的“白手起家”的人，成功人士之所以能够成功是因为他们的成长环境、家庭及其对努力工作的渴望。这种观点与你过去对成功的思考和理解有何不同?

2.格拉德威尔在“权力距离指数：韩国飞机失事率”一章中讨论了一种不同“文化语言”所展现的不寻常作用。你认为你所在地区或国家的“文化语言”是什么？它是如何产生和发展的？它对你所在地区或国家的社会结构产生的作用是否是有利的?

3.思考格拉德威尔所说的生物学家经常谈论的有机体的“生态学”的含义（第9页）。这与“优势累积”（第14页）有何相似之处?

4.你是否相信天赋？根据格拉德威尔的看法，天赋、准备和机会之间的区别是什么？实践与成功之间又有什么联系?

5.“特曼人”指什么？为什么他们会获得这个绰号？格拉德威尔认为刘易斯·特曼错在哪儿?

6.格拉德威尔认为我们以往思考成功的方式的后果是什么？这导致我们错过了哪些机会？你认为社会应该修改对成功的定义及对成功实现方式的定义吗?

7.“10000小时定律”在书中被用以审视个人成功的可能性，你认为这是一个令人鼓舞的观点还是一种宿命论的视角呢？这条定律会如何改变我们对“美国梦”的理解?

8.格拉德威尔谈到了“异类”是如何受到他们所拥有的机会、教育和训练优势的影响而最终获得成功的。随着美国人收入差距的不断扩大，你认为社会流动率（取得成功的重要因素之一）会进一步降低吗?

9.你的生活中有“异类”吗？他们是谁？他们的故事是什么？读过这本书是否改变了你对他们的看法呢?

图书在版编目（CIP）数据

异类：不一样的成功启示录/（加）马尔科姆·格拉德威尔著；苗飞译.--3版.--北京:中信出版社，2020.8
书名原文: Outliers: The Story of Success
ISBN 978-7-5217-1905-5
I.①异… II.①马… ②苗… III.①成功心理- 通俗读物 IV.①B848.4-49
中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第085770号

异类——不一样的成功启示录
著者：[加]马尔科姆·格拉德威尔
译者：苗飞
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）

字数：227千字
版次：2020年8月第3版
印次：2020年8月第1次印刷
广告经营许可证：京朝工商广字第8087号
书号：ISBN 978-7-5217-1905-5
定价：69.00元
版权所有·侵权必究


David and Goliath:
Underdogs, Misfits,
and the Art of Battling Giants
逆转
弱者如何反败为胜
《异类》《引爆点》作者经典作品全新修订版
如何转变思维，改变竞争局势？
3大视角指引弱者找到优势，反败为胜
[加] 马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）著
王占华 译
中信出版集团

目录

系列推荐序 格拉德威尔的世界

前言 未知的机会：大卫与歌利亚

第一部分 隐性的优势与劣势

1 突破规则：篮球比赛的阴谋

2 边际效益递减：最佳班级人数

3 大鱼小池塘效应：印象派的抉择

第二部分 值得经历的困难

4 补偿学习：局外人的优势

5 士气的结构：灾难的两面性

6 “不随和”特质：20世纪的黑人运动

第三部分 权力的限制

7 合法性原则：北爱尔兰的暴乱

8 倒U形曲线的限制：三振出局法

9 权力的大小：好客的乐尚邦

致谢

马尔科姆·格拉德威尔其他作品

《陌生人效应》

《异类》

《引爆点》

《眨眼之间》

《大开眼界》

献给真正的弱者A. L.和S. F.

系列推荐序

格拉德威尔的世界

得到App总编辑
李翔

1

2000年，37岁的马尔科姆·格拉德威尔出版了自己的第一本书《引爆点》。

在此之前，他是一个留着“爆炸头”发型的记者，喜欢在家附近的麦当劳工作。他有一个数学家父亲和一个心理学家母亲，出生在英国，在加拿大长大并读大学，后来到美国工作。他是一个注定要走上写作这条路的人。他6岁的时候就开始阅读，最初的读物是《圣经》。16岁的时候，他写了一篇小说，在这篇虚构作品里，他采访了“上帝”。这篇小说为他赢得了一项写作奖。

不过，后来格拉德威尔说，他从来没想过自己要成为一个作家。大学快要毕业的时候，他想去广告公司工作。于是他向多伦多的18家广告公司投了简历，结果没有一家公司觉得他是从事广告工作的料。他也想过读研究生，但是他没信心自己能考上。他想申请一份奖学金，到海外去游学一年，结果也失败了。

无奈之余，在多伦多大学拿到历史学位之后，格拉德威尔在印第安纳州出版《美国观察者》（*The American Spectator*）的一家小杂志社谋得了一份编辑的工作。他仍然不怎么走运，被杂志社开除了，据他自己说是因为他经常睡过头。在做了几年的自由撰稿人之后，他又在《华盛顿邮报》找到一份记者的工作，报道的领域包括商业、科技和医药。1996年，他从《华盛顿邮报》跳槽到《纽约客》，这份杂志可以给他充分的空间来写那些他感兴趣的话题。

在《纽约客》，按照他的编辑亨利·菲德尔的说法，格拉德威尔发展出一种新的文体——“格拉德威尔式文体”。这种文体的特征是以观念探索为驱动，在个人经历、社会事件和历史场景中来回转换，使人们开始重新思考早已默认的观念。

举两个例子。在《番茄酱之谜》这篇文章里，格拉德威尔试图解释一个在美国人的生活里很常见但是却没人仔细去探究的问题：为什么人们能够接受不同口味的芥末酱，由此得以让一个更高端的品牌贵普朋（Grey Poupon）崛起，人们也能够接受不同口味的意大利面酱（事实上，格拉德威尔在TED[1]演讲中说，有7种不同的醋、14种不同的芥末酱和71种不同的橄榄油），但是，自从亨氏推出番茄酱，这个产品就再也没有产生过什么变化？

在《天才神话：“聪明人”是否名过其实》这篇文章中，格拉德威尔用心理学原理和案例分析对麦肯锡公司和它的客户们颇为推崇的人才识别系统发起挑战：“麦肯锡需要的是那种能够跳出既有框架思考的人，可是他们从未想过，如果每个人都需要跳出既有框架进行思考，那么就应该是这个框架本身需要被调整了。”

在《引爆点》里，格拉德威尔把自己的这种风格发挥到极致。他从暇步士（Hush Puppies）休闲鞋的意外走红和纽约犯罪率的突然下降开始谈起，然后发展出自己的一套用来解释事情突然变化的理论。简而言之，这套理论就是用来解释为什么某个事物突然开始流行，或者流行的趋势突然发生变化。

尽管格拉德威尔总是谦逊地说，他一直认为只有自己的亲戚朋友才会花钱去买一本《引爆点》，但是它在《纽约时报》的畅销书排行榜上停留了28周，卖出了170万册。格拉德威尔本人也从一名《纽约客》的作者摇身一变，成为无数经理人眼中的“营销上帝”。用他自己的话说，他开始在电脑键盘和麦克风之间摇摆：作为《纽约客》的作者，他每年要为这本杂志撰写5万到6万字的文章，题材任选；作为炙手可热的《引爆点》的作者，他每年要做25场演讲（他的出场费用已经高达每场4万美元）。《时代》杂志把他评选为“全球最具影响力的100人”之一；在咨询公司埃森哲（Accenture）列出的50位管理大师名单中，格拉德威尔名列第27位，排在他后面的包括第37位的杰克·韦尔奇和第45位的理查德·布兰森［维珍（Virgin）品牌的创始人］；商业杂志《快公司》称赞格拉德威尔是“21世纪的彼得·德鲁克”。

2

从《引爆点》出版到现在，格拉德威尔已经出版了六本书，每一本都是超级畅销书。

在《引爆点》中，格拉德威尔分析了一个事物如何变得流行，掀起一股浪潮，或者如何抑制一个事物——比如疾病——的流行。他提出了流行三法则：个别人物法则、附着力法则和环境威力法则。个别人物由三类人构成：联络员、内行和推销员。联络员是善于结识人并且会介绍这些新结识的人相互认识的人，我们认识的人中大多数都是通过联络员介绍认识的；内行是对某种事物——比如汽车、手机甚至肥皂——感兴趣并且极其了解的人；推销员则是生活中那些不停推荐我们买什么样的东西、去哪家餐馆的人。附着力法则意味着，事物本身的微小改变可以改变它的命运，比如一款商品在设计上的微小变动就可以让它大卖。环境威力法则意味着，环境的微小改变能够引起巨大的变化，最好的例子莫过于纽约地铁犯罪率的突然下降——警方只

是简单地将地铁站的涂鸦清洗掉，并且严禁逃票，结果所有重大犯罪的犯罪率都下降了。《引爆点》旨在证明格拉德威尔的一种简单想法，即改变这个世界并没有我们想象的那样困难，有时候，仅仅需要找到恰当的方法，并不需要太多成本，我们就能改变世界。

在2005年出版的《眨眼之间》里，格拉德威尔详细解释了人们所忽略的另外一种思维方式。我们非常重视理性的推论，并且我们接受的所有教育也都在培养这种思维方式，可是我们却忽略了另外一种思维方式——我们的直觉、我们的瞬间判断力。格拉德威尔要阐释的就是这种新的思维方式。他在书的序言中就举了一个典型的瞬间决断的例子：博物馆买下了一座雕像，专家们使用各种仪器对其进行研究，认为它是古希腊时期的，可是一位来访的教授第一眼就认定它是现代仿品，后来它果然被证明是现代仿品。

2008年，格拉德威尔出版了《异类》。这本书的内容是研究成功。不过，正如书的副标题说的那样，他要写的是“不一样的成功启示录”。格拉德威尔在书里面推翻了天才的神话。他把“10 000小时定律”普及开来：这个定律指的是，在任何领域想出类拔萃，都必须经过至少10 000个小时的练习。他要指出的另一个关于成功的不一样的地方在于，你出生的年代，甚至你出生的月份，会在很大程度上影响你的人生。美国最富有的人中有14个都生活在镀金时代[2]，包括比尔·盖茨和乔布斯在内的计算机大亨也都出生在20世纪50年代。你出生的年代决定了你在一次新的技术浪潮来临时，是否站在了一个恰当的位置上。

2013年的《逆转》讨论的是强弱对比的问题。在格拉德威尔看来，有些劣势可以成为优势，而有些旁人认为的优势其实是劣势。他从探讨大卫和歌利亚的决斗出发来解释这一点。大卫能战胜歌利亚的一个很重要的原因是他拒绝遵守决斗规则。大卫拒绝了以色列军队统帅扫罗要借给他铠甲和利剑的好意，因为披上厚重的铠甲并手持利剑之后，行动速度就会降低，而且这会迫使他不得不像一个步兵那样和

步兵中的佼佼者歌利亚决斗。他选择在离对手有一段距离的位置向其没有遮挡的前额投出石块，从而成功击晕了歌利亚这个巨人，然后快速接近他并用歌利亚的剑斩下其头颅，而不是面对面地用兵器和歌利亚拼个你死我活。回到我们生活的世界，患上阅读障碍症的人也得到了补偿：有的人变得更会倾听，有的人变得更加善辩、更加具有说服力，而且他们都更能接受失败。相反，很多优势却未必一直是优势。比如，并不是班级越小，教学质量就越高；不是你考入的大学越好，你就会越成功。

《逆转》出版六年之后，格拉德威尔出版了《陌生人效应》。这本书要探讨的主题是，陌生人之间为什么会产生误解、轻信和冲突。为什么一名古巴间谍能够潜伏中情局很多年，能够成功骗过其他经验丰富的情报官员？并且更让人吃惊的是，当事后反思时，人们其实能够发现其有过无数的破绽。为什么尽管不断有人向美国证监会等机构举报麦道夫，但他的庞氏骗局依然能够维持那么多年？为什么交通警察会开出那么多罚单，并且很容易跟司机发生冲突？

除了以上五本书，格拉德威尔还把他为《纽约客》写的文章结集出版为一本书——《大开眼界》。我前面提到的《番茄酱之谜》就被收录在这本书里。这本书还收录了他对《黑天鹅》一书的作者塔勒布的采访。

格拉德威尔的每一本书都在探讨一个每个人都会关心的问题，并且能给出一个不同的思考维度：某个事物为什么会流行？人们是如何思考和决策的？什么样的人能够取得成功？优势和劣势如何互相转换？人们为什么会轻信他人，又为什么会跟他人发生冲突？

他的每一本书都是典型的“格拉德威尔式文体”，用讲故事的方式来介绍最新的科学研究，以解释生活中司空见惯的事，并改变你对这些事情的看法。格拉德威尔在一次采访中盛赞另一位非虚构作家迈克尔·刘易斯为天才，其实，他自己又何尝不是一个天才呢？

格拉德威尔曾经说，他写作的动力之一就是想知道，如果用另一个人的眼睛、另一个人的头脑去看、去思考某个问题，他会得到什么样的答案——无论是关于番茄酱、“挑战者”号航天飞机事故，还是一桩公司丑闻。如今，通过他的书，我们有了一条捷径，可以透过他的眼睛和头脑去看、去思考问题。

我强烈推荐你随便翻开一本格拉德威尔的书，走进格拉德威尔的世界。他一定会改变你对事物的既有看法。

---

[1] TED是美国的一家私有非营利性机构，该机构以它组织的TED大会著称，会议的宗旨是“传播一切值得传播的创意”。——编者注

[2] 镀金时代指从南北战争结束到20世纪初的美国历史时期。——编者注

耶和华却对撒母耳说：

“不要看他的外貌和他身材高大，

我不拣选他，

因为耶和华不像人看人，

人是看外貌，

耶和华是看内心。”

撒母耳记上16：7

前言

未知的机会：大卫与歌利亚

歌利亚从没想过决斗会以一种他意想不到的方式进行。

1

著名的士非拉（Shephelah）位于古代巴勒斯坦中央，拥有绵延的山脊和山谷，连接着朱迪亚山脉和广阔的地中海平原。这是一个美得令人窒息的地方，葡萄园、麦田、西克莫无花果林及松脂木遍布。同时，它也具有重要的战略意义。

海岸沿线的民族可以通过这些分布在地中海平原上的山谷到达位于朱迪亚高原的希伯伦、伯利恒和耶路撒冷。因此，为了争夺对该地的控制权，几个世纪以来，这里发生了很多场战争。虽然北部的亚雅伦（Aijalon）山谷的地位最为重要，但以拉（Elah）山谷才是众多著名故事的发生地。12世纪，萨拉丁[1]在此与十字军对战。一千多年以前，在与叙利亚交战的马加比战争中，以拉山谷一直发挥着核心作用。不过，更广为人知的是，在《圣经·旧约》成书的年代，这里是新兴的以色列王国防御非利士军队的据点。

非利士人是来自克里特岛的一个航海民族，他们曾移居到巴勒斯坦，并在海岸边定居。以色列人由国王扫罗领导，聚居在山上。公元前11世纪下半叶，非利士军队开始向东行进，沿着以拉山谷蜿蜒而上。他们的目的是占领靠近伯利恒的山脊，将扫罗的王国一分为二。

非利士军队作战经验丰富，极具攻击性，是以色列军队不共戴天的敌人。惊慌失措的扫罗国王见状，急忙召集大臣下山迎战。

非利士军队驻扎在以拉山南部的山脊，以色列军队驻扎在以拉山北部的山脊。两军隔着山谷对峙，双方都不敢轻举妄动。最后，非利士军队沉不住气了，为了打破僵局，他们派出最强壮的勇士，让他下山去跟以色列士兵单挑。

这位非利士勇士是个巨人，身高两米左右，穿着青铜盔甲，全副武装。手上握着一支投枪，一支矛，一把剑。巨人对着以色列军队大喊："你们选一个人出来跟我决斗吧。如果他战胜了我，把我杀死，我们就做你们的奴隶。但是如果我战胜了他，并且把他杀死，你们就要做我们的奴隶，为我们服务。"

以色列军营中没有人敢站出来。谁能战胜如此可怕的对手？突然，一个牧童站了出来，说他愿意下山去迎战巨人。这个牧童来自伯利恒，正要去给他哥哥送饭。扫罗拒绝了。"你不能去和这个非利士人决斗，你还是个孩子，而他却是身经百战的战士。"但是牧童态度坚决，他说他见过比这可怕的对手。他告诉扫罗："每次狮子和熊把羊偷走的时候，我都会偷偷跟在它们后面，把它们杀死，然后把羊救出来。"扫罗没有再说什么，他似乎不再那么坚持了。随后，牧童下山朝着山谷的巨人走了过去。巨人看着朝他走来的对手，大喊道："到我跟前来，我要拿你身上的嫩肉去喂天空的鸟儿和地上的野兽。"然后，历史上最著名的决斗开始了。这个巨人就是歌利亚，牧童就是大卫。[2]

2

本书是描述普通人如何面对巨人的。这里的"巨人"指的是各种强大的对手，包括军队、勇士，也包括身体的残疾、不幸和苦恼。每一章讲述的都是不同人的故事，他们有的非常著名，有的默默无闻；有

的是普通人，有的是杰出人士。他们曾面对巨大的挑战，不得不做出回应——按规矩办事，还是遵从自己的本能行事？坚持还是放弃？回击还是选择原谅？

我想通过这些故事探究两个方面的内容。第一，那些在我们看来有价值的东西往往源于不平衡的冲突，我们在希望渺茫时做出的反应往往包含着让事情变得伟大而美丽的因素。第二，我们对这些冲突的理解常常是错误的。它们总被我们误解。巨人们并不像我们想象的那样，他们身上那些看似为优势的东西经常会变成劣势。而身为一个弱者这一现实却能在某些未知的方面改变人们：它会为人们打开门，创造新的机会；它能教育、启迪人们，促使人们达成那些看似极难触及的目标。只是面对巨人时，我们需要更好的指引。而那场3 000年前发生在以拉山谷的战役——大卫与歌利亚的对决——便是最好的起点。

歌利亚朝着以色列军队大喊的时候，他希望有一个人来跟他决斗。这是古代的一种惯例。作战双方为了避免出现大规模的伤亡，会分别选出一名勇士代表双方进行决斗。例如，公元前1世纪，罗马历史学家昆图斯·克劳狄乌斯·夸迪伽里乌斯（Quintus Claudius Quadrigarius）讲述了一场史诗般的战役。在这场战役中，高卢人对罗马军队十分鄙夷。“这让一个叫提图斯·曼利乌斯（Titus Manlius）的年轻人愤怒无比。曼利乌斯来自罗马最高统治阶级家庭。”夸迪伽里乌斯写道。曼利乌斯决定跟高卢人决斗：

> 他往前走，他不想让英勇的罗马人被高卢人比下去。曼利乌斯拿着古罗马军队的盾牌和西班牙剑来到了高卢军队面前。在阿涅内河的一座桥上，他们当着双方军队的面开始了决斗。双方都忧心忡忡。高卢勇士按照策略，拿着盾往前走，伺机等待；曼利乌斯勇气可嘉，用自己的矛攻对方的盾，高卢人因此失去了平衡。当高卢人试图调整回原来的位置时，曼利乌斯又用矛去攻他的盾，高卢人不得不再次调整自己的位置。曼利乌斯就这样躲开了高卢人的剑，并将自己的剑刺进了高卢人的胸膛……曼利乌斯

> 杀死高卢人后，将他的头颅砍了下来，并把他的舌头扯下来扔掉，他的脖子周围因此沾满了鲜血。[3]

这就是歌利亚所希望的——和一个跟他一样的勇士，来一场近身肉搏战。他从没想过决斗会以一种与众不同的方式进行。他早就做好了决斗准备。为了保护自己的身体免受伤害，他穿了一件制作精良的束腰盔甲，上面缀着几百片重叠的铜片，如鱼鳞一般。这件盔甲裹着他的双臂，长及膝盖，重达100多磅[4]。他的双腿裹着青铜片，脚上也覆盖着青铜片。头上戴着一顶很重的金属头盔。他随身配有三件兵器，这几件兵器能在近身搏斗中发挥重大作用。他手持青铜投枪，这根投枪十分锋利，可以击穿盾，甚至盔甲。他的臀部还挂着一把剑。手上还握有一根用于短距离搏斗的矛，金属矛杆和“织轴一般粗”——这是他的首选兵器。用绳子将投枪与一整副重物绑在一起，这样在他将投枪扔出去的时候，投枪就能获得巨大的力量，且能精确地击中对手。正如历史学家摩西·加西埃尔（Moshe Garsiel）所说：“对以色列军队来说，这是一种特殊的投枪，投枪杆又长又重，上面还有笨重的钢制刀片。当歌利亚用强壮的手臂将投枪投掷出来时，这根投枪似乎可以一下子击穿青铜盾和青铜盔甲。”[5]现在你明白为什么以色列人不敢迎战歌利亚了吧?

然后，大卫出现了。扫罗试图把自己的剑和盔甲交给大卫，因为这样大卫至少还有战斗的机会。大卫拒绝了。“穿上这个我就不会走路了，”他说，“我从来不穿这个。”然后他朝山谷走去，在路上捡了5颗光滑的石子，将它们放进肩包里。他带着牧羊人的棍子来到山谷。歌利亚看到这个朝他走过来的男孩儿，觉得自己受到了侮辱。他期望的对手是一个久经沙场的勇士，然而朝他走过来的却是一个牧童，一个来自最卑贱阶层的小男孩儿。大卫似乎想用棍子来对付歌利亚的剑。歌利亚指了指那根棍子说：“我是一条需要你带着两根棍子来对付的狗吗？”

接下来发生的事则完全是一则传奇。大卫拿出肩包里的一颗石子放在投石器的皮囊里，朝着歌利亚没有遮挡的前额发射过去。歌利亚当即昏厥倒地。大卫跑过去，用巨人的剑砍下了巨人的头颅。《圣经》接着写道："非利士军队看到自己的勇士死了，便逃走了。"

一个看起来完全没有任何胜算的弱者奇迹般地赢了这场决斗。几个世纪以来，我们在跟别人讲述这个故事时，总是照着这个思路来讲。后来发展到将"大卫与歌利亚"用来比喻不可能的胜利。问题是，几乎所有有关这个故事的看法都是错的。

3

古代军队里有三种士兵。第一种是骑兵，他们携带武器，骑在马背上或者站在战车上。第二种是步兵，他们身穿盔甲，手持剑和盾牌。第三种是投手，即今天我们所称的射击手，包括弓箭手和具有更重要作用的投石手。投石手的投石器构造简单，即两条绳子中间系一个皮囊。他们会在皮囊里放上石头或者铅球，拎着皮囊转圈，圈子越转越大，速度也越来越快。接着他们会放开其中一端的绳子，石头或者铅球便会飞出去。

投石需要技巧，也需要练习。有经验的投石手可以把投石器变成一种致命的武器。在中世纪的一些画作中，我们经常能看到投石手射击空中飞行的鸟儿的场景。据说，爱尔兰的投石手可以击中他们视线范围内的任何一枚钱币。《圣经·旧约·士师记》中记载，投石手可以精确地击中目标，丝毫不差。一个有经验的投石手可以让一两百码[6]内的敌人死亡或者受伤。[7]罗马人甚至还发明了一套特殊的钳子，用来夹出那些被投石器击中的士兵身体里的石子。想象一下，此刻你正在职业棒球大联赛的投手面前，他将球对准了你的头。面对投石手时便是这样一种情况，只不过对方丢出来的不是一颗软木心的皮球，而是一颗坚硬的石子。

历史学家巴鲁克·哈尔彭（Baruch Halpern）认为，投石是古代战争中十分重要的一环。三种士兵相互制衡，就跟石头剪刀布游戏的每个手势一样。步兵手持长矛，身穿盔甲，可与骑兵对抗。骑兵可以打败投石手，因为马匹的移动速度很快，投石手难以瞄准目标。而投石手可以置步兵于死地，因为步兵身着盔甲，十分笨重。处在100码内的步兵对投石手来说是极易击中的目标。“这便是雅典西西里岛远征军在伯罗奔尼撒战争中战败的原因，”哈尔彭写道，“修昔底德用大量的篇幅描绘了当地的轻装步兵是如何在山上杀害大批雅典重装步兵的，他们使用的主要武器就是投石器。”[8]

歌利亚是重装步兵。他认为，即将和他决斗的也会是重装步兵，他们会像提图斯·曼利乌斯和高卢勇士那样决斗。当他说“到我跟前来，我要拿你身上的嫩肉去喂天空的鸟儿和地上的野兽”，关键句是“到我跟前来”。他的意思是“到我跟前来，我们才能进行近身搏斗”。而扫罗之所以想让大卫穿盔甲、佩剑，也是因为他做了同样的一种假设，他认为大卫要和歌利亚进行近身肉搏。

然而大卫并不想遵循决斗的惯例。他告诉扫罗，他放羊的时候杀死过熊和狮子，他这么说不仅表现出他的勇气，也表明了一件事：他打算像对付野兽那样对付歌利亚——他要做一个投石手。

他跑向歌利亚。因为没有穿盔甲，所以他速度很快，动作很灵便。他拿了一颗石子放在皮囊里，不停地甩动皮囊，速度越来越快，每秒6~7转。他将投石器瞄准了歌利亚的前额——这是巨人唯一的弱点。最近，弹道学专家埃坦·赫希（Eitan Hirsch）和以色列国防军进行了一系列计算，结果表明一个专业的投石手在35米的距离内投出的常规大小的石子，能以每秒钟34米的速度击中歌利亚的头。这个速度足够将石子射入歌利亚的头颅，令其失去意识或者死亡。从制动能力来说，这种威力相当于一把现代手枪的威力。赫希写道：“我们发现大卫投出石子并击中歌利亚的整个过程只持续了一秒多，时间太短了，

以致歌利亚根本来不及保护自己。而事实上，在那段时间内，歌利亚根本没有移动过半步。”[9]

歌利亚能做什么呢？要知道，那时他身上的盔甲足有100磅重。他准备来一场近身搏斗，这样他就可以站着不动；他身上的盔甲能够帮他挡住对方的攻击，这样他就可以将矛用力地刺向敌人的身躯。他看到大卫走过来的时候，首先是蔑视，接着是惊讶，然后便只有恐惧——他似乎明白了，这场斗争和他期望的斗争不一样。

大卫对歌利亚说：“你可以用剑、矛和长枪刺我，但是我会以耶和华——你鄙视的以色列战神之名同你决斗。今天，耶和华将你交到我的手上，我必击杀你，砍下你的头颅……这里的人都会知道，耶和华拯救世人，不是靠刀或者矛。因为战争的胜败取决于耶和华，他必然会将你们都交到我们手上。”

大卫两次提到了歌利亚的剑和矛，似乎在强调自己那与众不同的意图。接着他将手伸进肩包里拿出一颗石子。在那一瞬间，没有一个人认为大卫可以取得胜利。大卫投出石子，把手放了下来。大卫是一个投石手，投石手战胜了步兵。

历史学家罗伯特·多伦温德（Robert Dohrenwend）写道[10]：“歌利亚几乎没有战胜大卫的机会，这就像一个拿着青铜时代的剑的勇士无法战胜佩有点45口径自动手枪的对手一样。”[11]

4

为什么人们会对那天在以拉山谷发生的事产生那么多误解？第一个原因是，这场决斗揭示了我们在力量认知方面的愚蠢。扫罗国王之所以不相信大卫有获胜的机会，是因为他认为大卫弱小而歌利亚强大。扫罗认为的力量只是物理上的力量而已，他不知道力量也可以有其他的形式：打破规则时产生的力量，用速度和出人意料的技巧攻克

强壮对手时产生的力量。犯这种错误的人并不只有扫罗一个。在接下来的篇幅中，我会证明我们直到今天还在犯这种错误，这种错误影响了每一件事，小到我们如何教育孩子，大到我们如何解决犯罪与动乱问题。

这里还有第二个原因，也是更深层的原因。扫罗和以色列军队自认为他们了解歌利亚。然而他们只是大略地评估了他，便直接得出结论：他是一个有能力的人。他们并没有真正地了解他。他的行为让人看了摸不着头脑。人们认为他是一个英勇的战士，但是他的行为并不像一个英勇的战士。他是由一个随从领着走下山谷的，这个人走在他前面，手上还拿着一面盾牌。在古代，拿着盾牌的士兵在战时通常会与弓箭手配合，因为那些拿着弓和箭的人没法儿腾出手来保护自己。但为什么跟人决斗的歌利亚会需要一个拿着盾牌的随从?

还有，为什么他要对大卫说“到我跟前来”？为什么歌利亚不走向大卫呢？《圣经》中着重描写了歌利亚移动的速度——很慢，以及他说的话——一个拥有无穷力量的英雄说这样的话着实奇怪。另外，在歌利亚看到大卫从山坡上下来，没带剑和矛，也没穿盔甲的时候，他的反应为什么那么迟缓？他看到大卫的第一感觉就是自己被侮辱了，而不是觉得害怕。他似乎对周围的一切了如指掌。更奇怪的是，当他终于看见大卫带着棍子走过来的时候，他竟然说：“我是一条需要你带着两根棍子来对付的狗吗？”两根棍子？大卫手上明明只有一根棍子。

现代有许多医学家相信，歌利亚患了很严重的病。他看起来就像一个患了肢端肥大症的人。这种疾病是由脑下垂体的良性肿瘤引发的。肿瘤会导致人的生长激素过剩，这也就解释了歌利亚体形巨大的原因。（历史上最高的人罗伯特·瓦德罗也患有肢端肥大症。他去世的时候，有2.7米左右。）

此外，肢端肥大症通常会引发视觉问题。脑下垂体肿瘤会压迫视觉神经，因此患有肢端肥大症的人都会出现严重的视觉受限、复视（重影）问题。为什么歌利亚要由随从领着走到山谷？因为随从是他

的视觉向导。为什么他移动的速度这么慢？因为他看不清周围的一切。为什么他那么迟才明白大卫改变了战斗规则？因为他没有看到大卫，直到大卫来到他跟前。“到我跟前来，我要拿你身上的嫩肉去喂天空的鸟儿和地上的野兽。”他喊了出来，提出这样的要求恰恰暗示了他的弱点。他需要大卫到他跟前是因为他看不清大卫。而歌利亚说的“我是一条需要你带着两根棍子来对付的狗吗”这句话也就有了合理的解释。大卫手里只有一根棍子，然而歌利亚因为视力有问题，把一根棍子看成了两根棍子。[12]

山脊高处的以色列军队看到的是一个恐怖的巨人。事实上，巨人那庞大的身躯正是他最大的弱点。这是一个重要的教训，在与任何类型的巨人交战时都适用。拥有力量和强大的东西并不总是它们看起来的那个样子。

大卫向歌利亚走过去是因为他有勇气，有信念。歌利亚没有看到大卫正向自己走来。一直到大卫走下来，这个动作缓慢、视线模糊的巨人才明白决斗规则已经改变了。一直以来，我们都误解了这类故事的含义。读完本书，你会发现这类故事的真正含义。

---

[1] 萨拉丁（Saladin），埃及阿尤布王朝开国君主，在阿拉伯人抗击十字军的战争中表现卓越。——编者注

[2] 描写大卫和歌利亚之战的学术作品众多。这是其中之一：John A.Beck, “David and Goliath, a Story of Place: The Narrative-Geographical Shaping of 1 Samuel 17”, *Westminster Theological Journal* 68 (2006): 321—330。

[3] 克劳狄乌斯·夸迪伽里乌斯对决斗的解释摘自Ross Cowan, *For the Glory of Rome*（Greenhill Books, 2007），140。在古代，一旦大家知道大卫是投石高手，便会对大卫拥有战术上的优势这点深信不疑。以下是罗马军事历史学家韦格提乌斯的描写（*Military Matters*, Book I）：

> 新兵需要学习用手和投石器投石的技巧。据说投石器是由巴利阿里群岛的居民发明的，他们对这一技巧掌握得特别熟练，这要归功于他们养育孩子的方式。孩子们需要食物时，就得用投石器投中食物，这时候母亲才会把食物给他们。没有穿铠甲的士兵更容易被敌人用投石器投出的圆形石子击中，而他们被弓箭射中的概率更低一些。石头可以

杀人，但是它不会让人的身体变得残缺不全，这种不出血的挫伤是致命的。众所周知，在古代，交战时都会有投石手。而且无一例外，投石手都是军队的指挥官，因为投石手不会被任何东西阻碍，命中率非常高。他们在多石地区交战，需要守住一座山或某个重要人物，或在让进攻城堡、城市的人撤退时，命中率尤其高。

[4] 1磅约为0.45千克。——编者注

[5] 摩西·加西埃尔写的“以拉谷之战和大卫与巨人的决斗：在历史与艺术神学史学之间”（“The Valley of Elah Battle and the Duel of David with Goliath: Between History and Artistic Theological Historiography”）这一章摘自*Homeland and Exile* (Brill, 2009)。

[6] 1码约为0.91米。——编者注

[7] 现代的投石纪录是拉里·布雷（Larry Bray）于1981年创下的：437米。显然，在这个距离内，投石手可以准确地击中目标。

[8] 巴鲁克·哈尔彭对投石器的论述摘自*David's Secret Demons* (Eerdmans Publishing, 2001)，11。

[9] 埃坦·赫希的计算参见Eitan Hirsch, Jaime Cuadros, and Joseph Backofen,“David's Choice: A Sling and Tactical Advantage”, *International Symposium on Ballistics*（Jerusalem, May 21—24, 1995）。

赫希的文章中有很多类似的段落：

在进行尸体和混合仿真模型实验时，用直径6.35毫米、速度为370米/秒的钢弹射击头盖骨的顶骨，能量只需达到72焦耳就能在头盖骨上打一个洞（没有打穿）。子弹不必在头盖骨上打一个洞，只需要打碎额骨，让头骨自行断裂、下凹（最好的情况下），或是让对方陷入昏迷状态。这类打击会先对额骨造成影响，进而影响血管和大脑组织的运动……因为大脑的运动比头骨缓慢。要造成这两种影响，分别只需要40焦耳和20焦耳的能量。

赫希在一次科学会议上介绍了他的分析结果。他在写给我的一封邮件里补充道：

演讲后的第二天，一个参加会议的人告诉我：在克里克决斗时，人们可以找到质量密度为4.2克/立方米（通常的石头密度为2.4克/立方米）的重晶石。如果大卫用这种石头去对付歌利亚的话，那么他的优势就会比我们所知道的大得多。

[10] 罗伯特·多伦温德的文章《投石器：被遗忘的古代火力》[“The Sling:Forgotten Firepower of Antiquity”, *Journal of Asian Martial Arts* 11, no. 2（2002）]，极为详细地分析了投石器的能量。

[11] 1967年第三次中东战争中以色列传奇胜利的缔造者——以色列前国防部长摩西·达扬（Moshe Dayan）也写过一篇关于大卫和歌利亚的文章。在达扬看来，“大卫打败歌利亚用的并不是威力较小的武器，恰恰是威力较大的武器。他的伟大并不在于他自愿跟一个远比自己

强大的人决斗，而在于他知道一个弱者该如何使用武器，掌握优势，让自己变得更强大”。（摩西·达扬关于大卫和歌利亚的论文《战斗精神》（“Spirit of the Fighters”）摘自*Courageous Actions — Twenty Years of Independence* 11 (1968): 50—52。）

[12] 歌利亚患有肢端肥大症的设想是由C. E.杰克逊（C. E. Jackson）、P. C.塔尔伯特（P. C. Talbert）、H. D.凯勒（H. D. Caylor）在《副甲状腺功能亢进遗传》[“Hereditary Hyperparathyroidism,” *Journal of the Indiana State Medical Association* 53 (1960): 1313—1316]中首先提出来的。之后，大卫·拉宾（David Rabin）和波林·拉宾（Pauline Rabin）在写给《新英格兰医学杂志》（1983年10月20日）的信中也提出了这个设想。紧接着，一些其他的医学专家也提出了同样的看法。斯坦利·斯普雷彻（Stanley Sprecher）在给《放射线学》（1990年7月）的信中写道：

> 无疑，歌利亚的身材如此高大是因为他患有脑垂体大腺瘤，该肿瘤引发了肢端肥大症。脑垂体瘤很大，因此会给视神经交叉造成压力，引起视觉问题。所以在大卫拿着投石器转圈时，歌利亚没有看到。石头通过一块薄薄的额骨进入了歌利亚的颅顶，造成其鼻旁窦肿大。肢端肥大症的人通常都会患鼻旁窦。石头进入歌利亚肿大的脑垂体中，引起脑垂体出血，进而导致小脑幕裂孔疝和死亡。

以色列神经病学家弗拉基米尔·贝尔金（Vladimir Berginer）对歌利亚的身体残疾进行了最完整的描述。歌利亚由携盾侍从引领的疑问也是弗拉基米尔·贝尔金提出的。可参看Vladimir Berginer and Chaim Cohen, “The Nature of Goliath’s Visual Disorder and the Actual Role of His Personal Bodyguard,” *Ancient Near Eastern Studies* 43 (2006): 27—44。贝尔金和科恩写道：“因此我们推测‘携盾侍从’是非利士人使用的原文。该说法较委婉，指的是那些充当歌利亚向导的士兵。他们的出现是为了维护非利士英雄的名声。他们也许还给了他一面盾，这样才是名副其实的‘携盾侍从’！”

第一部分

隐性的优势与劣势

一些人假装富有，其实他们一无所有；一些人假装贫穷，其实他们早就拥有了巨额财富。

箴言篇13：7

1
突破规则：篮球比赛的阴谋

我们往往把无益当成有益，却对使我们强大而明智的东西视而不见。

1

维威克·拉纳迪夫决定担任女儿安贾莉所在篮球队的教练时，他给自己定下了两大原则。第一大原则就是他永远不会大声吼孩子们。该球队是参加美国青少年篮球联赛的球队之一。球队里都是一些12岁左右的孩子。根据他以往的经验，对这些12岁的孩子大喊大叫是没有用的，她们根本不会理你。于是他决定要像经营自己的软件公司一样来“经营”篮球队。他讲话时要平静、温和，结合常识和推理式的语言来说服这些聪明的女孩儿按他的想法打球。

第二大原则相对来说更重要。美国人打篮球的方式让拉纳迪夫觉得迷惑不解。他来自孟买，从小接触的就是板球、足球。他永远也不会忘记自己第一次看篮球比赛的情形。他觉得这种比赛愚蠢极了。A队得分后便迅速退到己方场地。B队从边线传球，运球进入A队场地。A队队员一直在那儿耐心等待着。接着又会发生同样的情形，只不过是攻防位置对调罢了。

一个常规的篮球场长94英尺[1]。在大多数情况下，一支队伍只会防守24英尺长的场地，而放弃剩下的70英尺长的地方。偶尔，一些球队也会在全场都紧逼对手，就是说他们会竭尽全力阻止对手运球过界。但是这种战术持续的时间只有几分钟。在拉纳迪夫看来，篮球运动中似乎存在着某种关于篮球比赛该怎么打的阴谋。而这种阴谋使得强队和弱队的差距拉得更大了。毕竟，强队拥有个子高大的球员，他们运球技术好，投篮准，可以在对方场地内准确无误地实施既定策略。但为什么弱队要用这样的方式打球，让强队可以更轻而易举地做自己擅长的事呢?

拉纳迪夫观察了他的队员。莫佳和茱莉娅可以算得上是真正的篮球运动员，但是尼琪、安吉拉、达妮、荷莉、安妮卡和他女儿安贾莉

从来没有打过篮球。她们个子不高，不会投篮，更不擅长运球。她们只适合参加每天晚上球场上临时组织的比赛。拉纳迪夫住在门洛帕克，是加利福尼亚州（以下简称“加州”）的硅谷中心。照拉纳迪夫的说法，他的队员都是些“年轻的金发女孩儿”。她们的爸爸要么是网虫，要么是计算机程序员。她们钻研科学，读那些又厚又晦涩的书，梦想着长大以后可以成为海洋生物学家。拉纳迪夫知道如果她们按常规方式来打球的话，即让对手在对手方场地没有防守的情况下直接运球攻入她们的场地，那她们一定会输给那些酷爱篮球的女孩儿。拉纳迪夫17岁时，口袋里揣着50美元就来到了美国。他是一个不轻易接受失败的人。他的第二大原则便是要让他的队员在任何一场比赛中，一直都实行全场紧逼战术。最终，他的球队得到了美国青少年篮球联赛冠军。安贾莉·拉纳迪夫说：“就是凑巧而已，我父亲从来没有打过篮球。”

2

试想一下，你参加了过去200年里所有大国和小国之间的战争。我们假设参战一方的人口至少是另一方的10倍，其武器装备的威力也比另一方强得多。你是不是认为强大的一方会获胜？我想，我们中的大多数人都会认为强国获胜的概率接近100%。因为10倍的差距实在是太大了。然而，真正的结果会让你大吃一惊。几年前，政治学者伊万·阿雷金·托夫特（Ivan Arreguín-Toft）对此进行了统计，他得出的结论是：强国获胜的概率为71.5%；弱国取胜的概率为28.5%，只比1/3低了一点点。[2]

阿雷金·托夫特接着又提出一个稍有区别的问题。假如强国与弱国之间发生战争，弱国采取了和大卫一样的行为，他们不愿以强国想要的方式对战，而是采取打破惯例的方法和使用游击战术，局势又会怎样发展？结果表明，在这种情况下，弱国取胜的概率一下子从28.5%

攀升到63.6%。举个例子来说，美国人口数量是加拿大人口数量的10倍，如果这两个国家发生战争，加拿大又选择了非常规的战争方式，那么历史给你的建议是押加拿大赢。

我们总认为弱者取胜是不可能的。这就是大卫与歌利亚的故事在人类历史长河中引起强烈反响的原因。然而阿雷金·托夫特指出，事情完全不是这样的。弱者总是会获胜。那为什么每次大卫打败歌利亚的时候我们都会如此吃惊？为什么我们总会自然而然地认为一个人力量弱小或技术欠缺一定是缺点？

阿雷金·托夫特列出了一个弱者取胜的名单，其中就包括T. E.劳伦斯（T. E. Lawrence，他更为人所熟知的名字是“阿拉伯的劳伦斯”）。第一次世界大战末期，他领导阿拉伯人起义，反抗占领阿拉伯地区的土耳其军队。当时英国人也支援阿拉伯人进行起义。他们的目标是毁掉土耳其人兴建的从大马士革到汉志沙漠的铁路。

这是一项令人望而生畏的任务。土耳其拥有一支强大的现代军队。而劳伦斯带领的则是他难以驾驭的贝都因人。他们没有什么技能，只是普通游牧民。在当地的一名英国指挥官雷金纳德·温格特爵士（Sir Reginald Wingate）称他们为“一群连枪都没有开过的乌合之众”。但是他们坚忍不拔，动作灵活。一个典型的贝都因军官配备的武器为一把步枪，100发子弹；他还要背45磅面粉，这意味着他一天能在沙漠行走110英里[3]，即使在夏天也一样。他们带的饮用水只有1品脱[4]，因为他们特别擅长在沙漠中寻找水源。“我们的优势是速度和时间，而不是攻击力，”劳伦斯写道，“我们最丰富的可用资源就是部落里的男子，他们从来没有参加过真正的战争，他们的优点是活动能力强，耐力足，具备一定的聪明才智，熟悉乡村，勇气可嘉。”18世纪的元帅莫里斯·德·萨克斯伯爵说过一句著名的话：“战争的决定力量在于人的双腿，而不在于武器。”劳伦斯的军队里有的恰恰都是“腿”。1917年春天，劳伦斯一方捷报连连：3月24日，他们炸毁了60处铁路，切断了布埃的一条电报线路；3月25日，他们毁掉了一辆火车和阿布那的25

处铁路；3月27日，他们炸毁了15处铁路，切断了伊斯坦布·安塔尔的一条电报线；3月29日，他们袭击了土耳其军队的一个驻地；3月31日，他们又毁掉了一处铁路；4月3日，他们炸毁了赫迪亚的11处铁路；4月4日和5日，他们毁掉了戴几河谷地区的一处铁路线；4月6日，他们对敌人进行了两次袭击。

劳伦斯指挥的最成功的一场战役是突袭港口城市亚喀巴。土耳其军队预料到会遭遇袭击，但他们认为发动袭击的应该是那些在亚喀巴水面向西航行的英国轮船。而劳伦斯决定从东面对土耳其进行突袭。他们穿过不设防的沙漠，来到了亚喀巴。为达到这一目标，劳伦斯让士兵转了一个周长达600英里的圈：从汉志往北，深入叙利亚沙漠，然后再折回亚喀巴。那时正值夏天，他们需要穿过中东荒无人烟的一些地区。劳伦斯自己则取道大马士革郊区，误导土耳其军队。"今年的山谷里似乎到处都是角蝰、鼓身蛇、眼镜蛇和黑蛇，"劳伦斯在《智慧七柱》（*Seven Pillars of Wisdom*）中描写了其中一段旅程：

> 天黑后，要打水就不那么容易了，因为蛇要么在池塘里游泳，要么就三五成群地聚集在池塘边。眼镜蛇曾闯入我们的警戒圈两次，当时我们正在一边喝咖啡一边讨论战略。我们有三名士兵因被毒蛇咬伤而丧命；还有四名士兵被毒蛇咬伤，身体因为毒素扩散而肿胀。还好在经历了巨大的恐惧和痛苦之后他们最终康复了。当地人处理这种伤口时，会在患处涂上蛇皮膏药，然后给伤者诵读《古兰经》，直到他死亡。[5]

最终，他们到达了亚喀巴。劳伦斯的几百名士兵杀死、俘虏了土耳其的1 200多名士兵，只有两名士兵侥幸逃脱。头脑简单的土耳其士兵怎么也想不到对手会如此疯狂，竟然穿越沙漠来突袭他们。

雷金纳德·温格特爵士称劳伦斯的士兵为一群"乌合之众"。在他看来，土耳其军队具有压倒性的优势。但是你不觉得这很奇怪吗？乍看之下，像土耳其军队那样，士兵众多、武器充足、物资丰富，的确是一种优势。但这种优势会让军队无法行动，最终只能由攻变为守。而

劳伦斯军队活动能力强，耐力足，具备一定的聪明才智，熟悉乡村，勇气可嘉，因此他们可以做对手不可能做的事情，即从东面突袭亚喀巴。如此大胆的一个策略是土耳其军队无法预料到的。有些优势必须依赖于物资，而另外一些优势则只有在缺乏物资的情况下才会出现。弱者能够取胜，往往就是因为有时候后一类型的优势与前一类型的优势完全相当。

基于某些原因，我们很难认识到这一点。我想，我们给“优势”下的定义十分严格，且限制过多。我们往往把无益当成有益，却对使我们强大而明智的东西的价值视而不见。本书的第一部分就是要试图揭示这种错误认知导致的后果。当我们看到巨人的时候，我们为什么会自然而然地认为他就能取得胜利？怎样才能像大卫、阿拉伯的劳伦斯及本章提到的维威克·拉纳迪夫和他的篮球队员那样，成为不按常规标准行事的人？

3

作为红杉城的代表队，拉纳迪夫的红杉队被分到美国青少年篮球联赛的七、八年级组。这些女孩儿在圣卡洛斯附近的佩耶体育馆进行训练。因为拉纳迪夫从来没打过篮球，所以他聘请了一些专家来帮他。他聘请的第一个专家是罗杰·克雷格，克雷格以前是职业运动员，后来在拉纳迪夫的软件公司工作。[6]克雷格同意加入后，拉纳迪夫又招募了克雷格的女儿罗梅特，她在中学期间打过篮球。罗梅特是防守对方球员的最佳人选，如果你不把她放在那个位置上的话，她就无法发挥自身的价值。队里的女孩儿都喜欢罗梅特。“她看起来就像一个大姐姐，”安贾莉·拉纳迪夫说道，“跟她待在一起感觉很棒。”

红杉队的策略主要集中在两个时间限制点上。为了推进比赛，双方队伍都必须遵守这两个时间限制点。第一个是发界外球的时间。当一个队得分时，另一个队的球员会在界外发球，她有5秒钟的时间可以

将球传给场上的队友。如果超出这个时间，球就由对方球员控制——通常不会发生这种状况，因为对方球员不会浪费时间去防守界外球，她们会跑回自己的半场。但是红杉队的女孩儿不打算这样做。队里的每个女孩儿都要像幽灵般紧紧地跟着对手。一些球队在实行紧逼战术的时候，防守队员会站在被防守的进攻队员身后，这样一旦进攻队员拿到球，她就可以阻止她将球传出去。但红杉队的女孩儿反其道而行之，她们采取的是更有攻击性、风险更高的战术。她们站在对手前面，力图在第一时间就截断对方发出的界外球。她们没有安排人去防那个发界外球的队员。这样红杉队就多出一个球员。在拉纳迪夫的战术中，这个球员是机动球员，她可以帮助队友防守对方球队的最佳球员。

拉纳迪夫说："想想橄榄球。四分卫带着球跑，一整片场地都是他的。虽然他可以随便掷球，但传球还是非常困难的。"篮球比赛中的传球就更难了。相比橄榄球，篮球场地更小，运球有5秒的时间限制，球更重更大。而红杉队的女孩儿更是严防对手，让她们无法在5秒钟内发出界外球。有时，发球队员因为害怕超过5秒的时间限制，会随便将球丢出去。有时，发球队员发出的球还会被红杉队队员拦截下来。拉纳迪夫的队员都非常疯狂。

篮球比赛的第二个时间限制点是要求队员在10秒内就带球攻入对方的半场。如果红杉队的对手没有超出第一个时间限制点，及时将球发出去的话，红杉队的女孩儿会立即将注意力放在第二个时间限制点上。她们会冲向那个接到球的队员，然后"围堵"她。安贾莉就是其中一个"围堵者"。她会全速冲过去，伸开又长又宽的双臂，与另一名队员一起紧盯对方正在运球的队员。也许她能抢断球。也许对方球员会因为恐慌而将球传出去；或者停止运球，紧抱着球，这样裁判就会吹哨。

"刚开始打球的时候，没有人知道该做什么。防守之类的，我们都不懂。"安贾莉说，"所以我爸爸就说'整场比赛下来，你们要做的就是

紧逼对方球员，确保她们接不到球’。从对方那里抢断球的感觉太棒了，比任何一种感觉都好。在比赛中，我们就是紧逼她们，抢断她们的球，一遍又一遍。这会让对手觉得非常紧张。我们有时会碰到一些水平比我们高很多的球队，她们已经打了很长时间的球了，但我们依然能够打败她们。”

红杉队常以4:0、6:0、8:0、12:0这样的分数领先对手。有一次她们甚至以25:0领先。因为她们会直接带球上篮，很少会投那些命中概率低、需要技巧和训练的远射球。有一年，在红杉队输掉的为数不多的比赛中，其中一场比赛只有四名队员上场。她们依然实行紧逼战术。为什么不呢？她们只输了三分而已。

罗梅特·克雷格说：“对我们球队来说，紧逼战术能够隐藏我们的弱点。事实上，我们球队没有好的外线投手，队员身高也不是特别高。我们越注重紧逼战术，就越能抢断球，越能得到带球上篮的机会。而且我对球员很诚实。我告诉她们‘我们并不是最好的篮球队’，她们都清楚各自的角色。”一个12岁的女孩儿愿意为了罗梅特而战。“她们都非常了不起。”她说。

劳伦斯在袭击土耳其军队时选择了对方防守力量薄弱的地方——铁路沿线最偏远、最荒芜的村落，而非重军把守的地方。红杉队突袭的是界外球的传球环节。在篮球比赛中，不管是强队还是弱队，都很容易在这个环节受到攻击。大卫拒绝和歌利亚进行近身搏斗，因为那样的话，他一定会输。于是他站得很远，把整个山谷都变成了他的战场。红杉队的女孩儿采用的也是这样的战术。她们防守的是整个篮球场。全场紧逼靠的是腿，而不是手臂。努力取代了能力。她们和劳伦斯军队里的贝都因人一样，“不善于进行常规战争”，她们的优点也是“活动能力强，耐力足，具备一定的聪明才智……勇气可嘉”。

罗杰·克雷格说“这是一项累人的战术”。他和拉纳迪夫坐在软件公司的会议室里，回顾他们的那个梦幻赛季。拉纳迪夫站在白色书写板边上，画图解释红杉队的紧逼战术。而克雷格则坐在桌旁。

“我的队员必须比其他球队的队员更强壮。”拉纳迪夫郑重其事地说道。

“他总是让她们不停跑步。”克雷格点了点头。

“事实上，我们就是按照打橄榄球的战术在打篮球。我要让她们跑起来，一直跑。在这么短的时间内，我没办法教她们技术，所以我们必须保证她们体格强健，对比赛有一个最基本的了解。在比赛中，态度是很重要的，因为你总是会累的。”

拉纳迪夫说“累”的时候特意加强了语调。他父亲是一名飞行员，因为不断挑战印度国家飞机安全问题而被政府抓进了监狱。拉纳迪夫看到了关于麻省理工学院的一份材料后，决定去那里念书。他认为那是最适合他的地方。那是20世纪70年代。出国上大学需要的外汇必须由印度政府核准发放。拉纳迪夫就驻扎在印度储备银行的办公地点外面，直到他最终拿到钱。拉纳迪夫身形修长，骨瘦如柴。他走起路来有气无力的，脸上呈现一种冷静的神色。但请别把冷静和冷漠混为一谈。拉纳迪夫这种人是十分坚韧的。

他转向克雷格：“我们的口号是？”

两个大男人思索了一会儿，异口同声而又兴奋地喊道：“一、二、三，态度！”

整个红杉队的基本哲学就是他们愿意比别人付出更多的努力。

“有一次，队里来了新球员，”拉纳迪夫说，“我把第一次训练的话又说了一遍，‘这就是我们要做的’，我边说边做示范。我告诉她们，‘比赛讲的就是态度’。我很担心新来的一个女孩子，我怕她不明白什么是态度。我们在加油打气的时候，她摇了摇头说‘不，不，不是“一、二、三，态度！”而是“一、二、三，态度，哈！”’。”拉纳迪夫和克雷格听到后不禁大笑起来。

4

1971年1月，福特汉姆大学公羊队和马萨诸塞大学红人队进行了一场篮球比赛。比赛在艾摩斯特市的传奇体育馆“鸟笼”（Cage）举行。自1969年12月以来，马萨诸塞大学红人队就不曾在这里输掉一场比赛。他们曾创下11:1的优胜纪录。红人队的明星球员非“J博士”朱利叶斯·欧文（Julius Erving）莫属，他是篮球运动史上最伟大的球员之一。马萨诸塞大学红人队的队员都非常棒，福特汉姆大学公羊队里却是一群来自布朗克斯和布鲁克林地区的好斗的年轻人。在第一周训练的时候，他们的中锋的膝盖韧带撕裂，退出了比赛。这意味着只有约1.93米的球员成了全队最高的。他们的首发前锋——通常身高应该和中锋差不多——查理·耶尔弗顿（Charlie Yelverton），身高只有约1.85米。比赛哨声吹响后，公羊队就开始实行全场紧逼战术，丝毫没有放松。“我们以13:6领先，但接下来仍需继续努力。”时任福特汉姆大学公羊队教练的迪格·菲尔普斯（Digger Phelps）回忆道，“这些城里的孩子身体很棒。于是我们就带着对方满场跑。要知道，一个篮球场足足有94英尺长。我们知道，对方迟早会败下阵来。”菲尔普斯把一个又一个孩子派上场，防守欧文。这些孩子或来自爱尔兰家庭，或来自意大利裔家族，都有一股百折不挠的劲头。这些百折不挠的孩子一个个因犯规而被罚下场。他们中没有一个人球打得比欧文好。这不重要。最终，福特汉姆大学公羊队以87:79的比分赢得了比赛。

在篮球史上，有无数类似的传奇比赛。在这些比赛中，“大卫”采用全场紧逼战术打败了“歌利亚”。奇怪的是，全场紧逼战术并没有因此而流行起来。迪格·菲尔普斯领导球队战胜马萨诸塞大学队之后的一个赛季，他做了些什么？他再也没有使用过全场紧逼战术。而马萨诸塞大学队的教练杰克·利曼（Jack Leaman），他的球队在自己的体育馆被一群街头男孩儿打败之后，他是否从失败中吸取教训，在下次他带领一支弱旅的时候也使用全场紧逼战术？没有。在篮球运动中，很多人都不相信紧逼战术，因为这种战术并不完美：一支训练有素、拥有

技巧娴熟的控球员和机智敏捷的传球员的队伍就能破解这种战术了。拉纳迪夫也这么认为。对手如果想要打败红杉队，那么就必须对她们也实行全场紧逼战术。红杉队的女孩儿的技术不够好，对此战术还无法应对。然而，这些都不是最重要的。如果拉纳迪夫带领的女孩儿和福特汉姆大学队的街头男孩儿都以惯常的方式来打比赛，那么他们有可能会落后对方30分。采用紧逼战术是“大卫”打败“歌利亚”的最好机会。从逻辑上来说，每一支弱队都应该采取这个战术，对吧？那他们为何不这么做呢？

阿雷金·托夫特也遇到了同样的困惑。当一个弱者像大卫那样战斗的时候，他往往会获胜。但在大多数情况下，弱者却未能像大卫那样战斗。在阿雷金·托夫特建立的数据库中，有202场双方实力悬殊的对抗。在其中152场对抗中，弱势一方采用的都是和歌利亚面对面决斗的方式，其中有119场以失败告终。1809年，秘鲁人与西班牙人硬碰硬，失败了；1816年，格鲁吉亚人与俄国人硬碰硬，失败了；1817年，宾德人与英国人硬碰硬，失败了；1817年在康提叛乱中，斯里兰卡人与英国人硬碰硬，失败了；1823年，缅甸人与英国人硬碰硬，失败了。类似的例子数不胜数。20世纪40年代，越南共产党叛乱令法国人苦恼不已；而在1951年，越盟[7]的战略家武元甲转而与法军进行常规战争，最终遭遇了一连串的失败。乔治·华盛顿在指挥美国独立战争时放弃了在战争初期采用的颇为有效的游击战术。威廉·波尔克（William Polk）在讨论非常规战争的《暴力政治》（*Violent Politics*）一书中写道：“他尽可能快地集中精力创建了一支英国式的军队——大陆阵线。结果，他一次又一次地失败了，差点儿输掉了整场战争。”[8]

单看这些事件毫无意义，只有联想到劳伦斯军队横穿沙漠到达亚喀巴的例子，你才能看到这些事件背后的意义。让士兵穿着光鲜亮丽的军服，随着军乐、按着节奏行进，比让他们骑着骆驼在有大批蛇出没的沙漠里行走600英里容易多了；每得一分就撤回自己的半场享受满足的快感，放松自己的心情，也就是打一场有节奏的比赛，比一堆人

挤在一起，拼命甩动手臂，在篮球场的每一寸场地争个你死我活容易多了。弱者的策略是艰难的策略。

马萨诸塞大学队有一个身材瘦小的名叫里克·皮蒂诺（Rick Pitino）的后卫，他似乎是唯一一个从福特汉姆大学和马萨诸塞大学这场著名比赛中吸取教训的人。他那天没有上场比赛。他睁大双眼坐在场边观看比赛。一直到现在，尽管已经过去40年，他仍能说出福特汉姆大学队每个球员的名字：耶尔弗顿、沙利文（Sullivan）、马伊诺（Mainor）、查尔斯（Charles）、赞贝蒂（Zambetti）。“他们使用的全场紧逼战术太不可思议了！我从来没有见过这样的球队！”皮蒂诺说，“5个队员，身高只有1.8~1.93米。他们太有耐力，太能跑了，令人难以置信。我从中学到了许多。对方根本不可能打败我们。从来没有一支球队可以在‘鸟笼’体育馆打败我们。”

1978年，皮蒂诺成为波士顿大学篮球队的主教练，时年25岁。他使用全场紧逼战术，带领球队获得了建队24年来的第一个全美大学运动联合会篮球联赛（简称“全美篮球联赛”）冠军。之后，他又成为普维敦斯学院篮球队的主教练。该校篮球队在皮蒂诺来的上一年的比赛中以11:20的比分落败。球队的队员身材矮小，几乎没有打篮球的天赋——完全就是翻版的福特汉姆大学公羊队。在场上他们依旧紧逼对手，只差一场比赛就能参加全美冠军赛。就这样，皮蒂诺在他的职业生涯中，带领那些并没有太多天赋的球员，打出了一场又一场非同寻常的比赛。

“每年都有很多教练来跟我学习紧逼战术。”皮蒂诺说道。他现在是路易斯维尔大学篮球队的主教练。路易斯维尔大学也因此成为另一个“麦加”（Mecca），“大卫们”都来这里学习该怎么打败“歌利亚们”。“他们发邮件给我，告诉我说他们没办法取胜，他们不知道自己的球员是否可以坚持到最后。”皮蒂诺摇了摇头。“我们每天训练两个小时，”他接着说，“练习过程中的98%的时间球员都在球场上，我们交流的时间很少。当我们需要纠正一些动作时”——皮蒂诺和他的助理

教练们停下来指导球员时——“只需要7秒钟，这样队员们的心率就不会一下子降低。我们总是在运动。”7秒！那些来到路易斯维尔大学的教练坐在看台上，看着一刻也不停息的训练过程，心里骤然感到很绝望。想以大卫的规则展开战斗？那你必须得经历这一绝望过程。你要有足够的劣势，以至于你别无选择。而那些教练的球队并没有糟糕到这个地步，所以大卫的规则对他们不起作用。他们也无法说服球员去打如此卖力的比赛。他们还不够绝望。但是拉纳迪夫呢？是的，他绝望极了。你也许会想，看看他队里的那些女孩儿，她们最大的缺点就在于她们完全不懂得传球、运球、投篮。事实上，这并不是缺点，对吗？正是因为这个缺点，才让她们的获胜战术有了成功的可能。

5

红杉队开始赢得比赛的那一刻会出现一系列状况，状况之一就是对方教练会因此动怒。他们觉得红杉队让比赛变得不公平——对那些才刚刚理解比赛意义的12岁的孩子实行全场紧逼战术并不妥当。他们认为青少年篮球运动的重点在于学习打球技术。他们认为拉纳迪夫的队员们并不是真的在打篮球。当然，你也能用某些理由轻松地反驳这种观点，比如12岁的孩子可以从紧逼战术中学到更多有价值的东西——努力可以战胜能力，规则是可以被挑战的。然而，那些看到红杉队取得压倒性分数的对方教练则拒绝接受这种哲学式的安慰。

“有个人试图在停车场里与我打架，”拉纳迪夫说，“他长得高大威猛，一看就是玩橄榄球和篮球的。在比赛中，他被瘦小的外国人打败了，所以他想痛打我一顿。”

罗杰·克雷格还说，有时候他看到的一些情形令他震惊不已。“其他队的教练对着他们的队员咆哮大吼，还羞辱她们。他们还对裁判大喊：‘这是犯规！犯规！’但我们并没有犯规。我们只是防守得比较积极而已。”

“有一次我们和东圣荷塞的一支篮球队打比赛，”拉纳迪夫说，“她们打比赛已经有一些年头了。那些女孩儿天生就是打篮球的料。但我们仍取得了压倒性的胜利，成绩好像是20:0。我们根本没有给她们发球的机会。她们的教练气疯了，拿起椅子就扔了出去。他对着自己的队员大吼。你知道的，你越吼她们，她们就越紧张。”拉纳迪夫摇了摇头。你永远也不应该提高嗓门。“最后，裁判把那个教练赶出了球场。这让我心里感到害怕。我想他之所以无法忍受，是因为他明知我们拥有金色头发的女队员实力不济，却只能眼睁睁地看着自己的队员被打败。”

理想的篮球队员的特质是优异的运动表现和精准的动作完成能力。在比赛中，如果努力重于能力，那么比赛过程将完全被改变：比赛节奏混乱，手脚四处甩动，有能力的队员常常会觉得恐慌，甚至会把球扔出界。只有篮球运动的局外人——比如刚参加比赛的菜鸟，或者一直坐在替补席上的、来自纽约的瘦小男孩儿——才会有足够的勇气这样打比赛。

T. E.劳伦斯之所以能成功，是因为他的行为跟英国军官的行为相差千里。他并不是英国顶尖军事学院的毕业生。他是一名考古学家，以写散文为生。他去见高级军事长官时穿的是凉鞋，他穿的衣服完全是贝都因风格。他的阿拉伯语讲得很流利，如母语一般。他手牵骆驼，仿佛他一生就只骑过这么一匹骆驼。他不在意军队里的人怎么看待他手下的这群“乌合之众”，因为他本身就与这些军队没什么关系。于是，“大卫”诞生了。他本应知道和非利士的战争是要依照旧例展开，充满刀光剑影的，但他是一个牧羊人（在古代，牧羊人被看作最低贱的职业之一），他对那些军事传统一无所知。

我们花了很多时间思考声望、丰富的资源和作为精英机构的一员是如何让我们变得更好的，但却没有花足够的时间思考类似的优势是如何限制我们的选择的。维威克·拉纳迪夫以局外人的视角来看待事情，却受到对方球员父母和教练的大力批评。面对这类批评，大部分

人都会退缩，而拉纳迪夫不会。“就是凑巧而已。我父亲从来没有打过篮球。”为什么他要在意篮球领域的人对他的看法？拉纳迪夫训练的是一群没有某种运动天赋的小女孩儿，他本人也对这种运动一无所知。他是一个弱者，一个不合时宜的人，但他也因此可以尝试做那些别人从来没想到的事情。

6

在全美篮球联赛中，红杉队的女孩儿赢得了前两场。在第三场比赛中，她们的对手是来自奥兰治县的一支篮球队。红杉队只能在对方的主场打比赛，对手甚至还要求使用自己的裁判。比赛从早上8点开始。为了避免交通拥堵，红杉队的队员们早上6点就从酒店出发了。从那之后，红杉队就开始走下坡路了。裁判并不相信什么“一、二、三，态度，哈！”的哲学。在他看来，界外球就应该传给队友，阻碍这种传球过程的行为并不是真正的篮球运动。于是他吹了一次又一次的犯规哨。

“他们一直在吹犯规哨。”克雷格说。一个动作吹了多次犯规哨。这是一段惨痛的记忆。

“我的队员们不明白，”拉纳迪夫说，“裁判给我们吹的犯规次数是对方的四倍。”

“人们嘘声一片。”克雷格说，“情况很糟糕。”

“吹犯规哨的比例为2:1是可以理解的，但是4:1会不会太夸张了？”拉纳迪夫摇了摇头。

“一名队员被罚下场。”

“我们并没有因此受到打击。我们还是有机会赢的。但是……”

拉纳迪夫取消了紧逼战术。他不得不这样做。红杉队的队员们退到自己的半场，消极地看着对方带着球攻入她们的场地。红杉队的队员没有再像之前那样跑动。她们在每个持球回合间也会停顿、休息。她们以他人期待的方式打着篮球比赛，最后她们输了。但是，她们已经证明，歌利亚并不像人们想象的那样强大。

---

[1] 1英尺等于0.3048米。——编者注

[2] 伊万·阿雷金·托夫特描写弱国获胜概率的书籍为《弱者如何赢得战争》（*How the Weak Win Wars*,Cambridge University Press, 2006）。

[3] 1英里约为1.6千米。——编者注

[4] 品脱，英美制容量单位，1品脱约为568毫升。——编者注

[5] “摘自T. E.劳伦斯的《智慧七柱》（*Seven Pillars of Wisdom*, Wordsworth Editions, 1999）。

[6] 应该说罗杰·克雷格不仅仅是一名职业运动员。虽然说他现在已经退休了，但他仍是美国橄榄球联赛历史上最伟大的跑卫之一。

[7] 越盟（Viet Minh），即越南独立同盟会。——译者注

[8] 威廉·波尔克描写非常规战争的书《暴力政治：从美国革命到伊拉克的暴乱、恐怖主义、游击战历史》摘自*the American Revolution to Iraq*, Harper,2008。

2
边际效益递减：最佳班级人数

更多并不意味着更好。

1

谢波山谷初中是为应对生育高峰而创办的。每天早上，校车都得接300名学生上学。学校入口设有两个大门，这样可以避免人流过度集中；学校内的走廊就跟高速公路一样，人流熙熙攘攘。

但这是很早以前的情况了。生育高峰早已过去。位于康涅狄格州的谢波地区颇具田园风情，到处可见迷人的殖民地时代风格的村庄和蜿蜒曲折的乡村小道。纽约城富裕的夫妇们独具慧眼，发现了这个地方。于是这里的房价一直在往上涨。年轻一点儿的夫妻因此负担不起在这里的生活费用。学校的学生人数骤然减少到245名，紧接着又减少到200名。2013年，六年级只有80名学生。学校的学生主要来自地区小学。根据这个数据进行计算的话，学生数量之后很可能会再减少一半，也就是说，学校班级的平均人数会低于国家平均水平。一所曾经拥挤不堪的学校因此变成了一所学生人数稀少的私人学校。

如果是你，你会将你的孩子送到谢波山谷初中吗?

2

维威克·拉纳迪夫和红杉队的故事暗示着这样一种观点：我们通常认为的优势和劣势并不总是对的，有时候我们会混淆两者。在本章和下一章，我要提出的是两个看似简单的教育问题。我说“看似”，是因为它们看起来简单，然而等我们深究之后会发现它们一点儿也不简单。

谢波山谷初中便是两个看似简单的问题之一。我猜你一定很乐意把孩子送进这种学生很少的学校。世界上任何一个地方的父母和政策制定者都认为，人数更少的班级可以保证学生们获得更好的教育。在

过去的十几年里，美国、英国、荷兰、加拿大、新加坡、韩国和中国——仅仅列举其中一些国家——都采取了大刀阔斧的改革，缩小班级规模，减少学生人数。加州州长宣布实行全面的缩小班级规模计划后，其州人口在三周内增加了一倍。在一个月内，又有20个地方政府相继宣布实行此类计划；而在一个半月内，美国白宫也宣布了缩小班级规模计划。到2013年，77%的美国人认为使用纳税人的钱去缩小班级规模比提高教师工资来得有意义。你知道这77%的美国人同意的班级人数少到什么程度吗?

过去，谢波山谷初中的一个班级有25名学生，现在只有15名。这就意味着老师对学生个人的关注比以前多了。常识告诉我们，学生得到的关注越多，其学习表现会越好。也就是说，在这个全新的谢波山谷初中上学的孩子应该比以前那些在拥挤的老谢波山谷初中上学的学生表现更好，对吧?

有一个特别简单的方法可以辨别以上推论的真假。康涅狄格州有许多和谢波山谷初中一样的学校。这是一个由许多小镇组成的州，小镇里又有许多规模较小的小学。影响小镇小学规模的因素：衰退的自然环境、变动的生育率及房地产价格。这就意味着学校里的一个年级在今年可能没有多少学生，而在下一年则有可能出现学生爆满的情况。下面是康涅狄格州另一所初中五年级的学生人数：

1993年18名
1994年11名
1995年17名
1996年14名
1997年13名
1998年16名
1999年15名
2000年21名
2001年23名
2002年10名

2003年18名
2004年21名
2005年18名

2001年，五年级有23名学生。而2002年只有10名学生！在2001年和2002年，学校里的各方面都保持一致——老师、教学方针、练习册都不变。学校还在那个小镇上，教学楼也还是那些教学楼。地区经济状况和地区人口也都保持不变。唯一变化的只有五年级学生人数。假设在注册人数多的那年入学的学生的成绩比在注册人数少的那年入学的学生的成绩好，我们是不是就可以认为学习好坏与班级规模有关?

这就是所谓的“自然实验”。有时候，科学家也会做一些形式实验，来测试某种假设的真假。只有在极少数情况下，现实世界可以提供测试同一个理论的自然方法。而自然实验的优点比形式实验多。所以，如果你采用康涅狄格州的自然实验，并且将班级人数少的学生每年的成绩与连续多年和许多孩子在一起学习的学生的成绩进行对比，会得出什么结论？经济学家卡洛琳·霍克斯比（Caroline Hoxby）就做了这项研究。她分析了康涅狄格州每所小学学生的成绩，结果她没有发现任何不同！“有许多学者说，他们并没有看到策略变化在统计学上引起任何显著差异。”霍克斯比说，“也不是说没有差异，就是他们没办法在数据中找到这种差异。通过这项研究，我发现经精确评估的估算值徘徊在0上下。而我得到的确切数值是0。换句话说，就是没有差异。”

当然，这仅仅是一项研究而已。这些年人们做了几百项与班级规模相关的研究，就算你把这些研究全部看完，你也不会得到更清晰明确的答案。15%的人察觉到统计学上的显著差异，证明学生在小班里学得更好。但也有大约15%的人认为学生在小班里学得更差。20%的人，如霍克斯比，认为两者没有差异。其他人则认为两者或多或少存在差异，只不过其差异不明显，因此也就没能产生任何有实质意义的结果。典型的班级规模研究的结论如下：

> 在澳大利亚、中国香港、苏格兰和美国这四个国家和地区，我们的辨识策略导致出现了极不确切的估计量。从该估计量中我们无法得出有关班级规模影响的确切结论。在希腊和冰岛这两个国家，缩小班级规模似乎带来了一些重要且有益的影响。法国似乎是唯一一个在数学和科学教学方面有显著差异的国家：在数学教学方面，存在统计学层面的显著的班级规模效应；在科学教学方面，则没有所谓的班级规模效应。在我们的研究中，有9所学校在数学和科学教学方面均没有产生大班规模效应：两所比利时学校，加拿大、捷克、韩国、葡萄牙、罗马尼亚、斯洛文尼亚、西班牙学校各一所。另外，日本和新加坡的学校的班级规模对学生成绩并无任何显著影响。

你发现了没有？在列出了数千页从18个不同国家和地区研究得出的学生成绩数据后，经济学家们最终得出一个结论：世界上只有两个国家——希腊和冰岛——通过“缩小班级规模带来了一些重要且有益的影响”。希腊和冰岛？美国的缩小班级规模政策最终导致一系列结果，如在1996—2004年，美国招聘了25万名新教师。在同一时期，美国的教育经费增加了21%，增加的数百亿美元几乎都用在雇用新教师上了。保守来说，在过去二十多年的时间里，世界上没有一个职业像教师这样，增加的人数如此之多，速度如此之快，花费如此之高。许多国家都相继花了这笔钱。因为当我们看到像谢波山谷初中这样的学校（每个老师都有机会去了解每个学生）时，我们会想“我们把孩子送对地方了”。但是研究表明，我们所认为的优势并没有那么大。[1]

3

不久前，好莱坞最有权力的人坐下来和我娓娓而谈。他跟我讲起他自己在明尼阿波利斯市度过的童年。他说每年冬天刚开始的时候，他都会走访街坊邻居，希望人们能够请他给他们的车道、人行道扫雪。当他得到清理工作后，他会把工作包给附近的小朋友。扫雪完毕

后，他会给“小工人”付工资。他会先付工资，再挨家挨户去收钱。他知道这么做一定可以让“工人们”卖力工作。有时候他的“工人”有八九个。秋天的时候，他则推出扫落叶服务。

“我会去检查他们的工作，这样我才能跟顾客说车道已经按照他们的要求清理干净了。”他一边回忆一边说道，“总会有一两个孩子做不好，于是我就把他们解雇了。”当时他只有10岁。11岁的时候，他在银行里已经有600美元存款了，这都是他自己赚来的。那是20世纪50年代，600美元相当于现在（2013年）的5 000美元。“我没有钱，所以没办法去我想去的地方。”他耸了耸肩，仿佛一个11岁的孩子就应该知道他要去哪里一样。“任何一个傻瓜都懂得花钱。但并不是每个傻瓜都懂得赚钱、攒钱、延迟满足感，你要学会以另一种方式定义它们的价值。”

他住在所谓的“混合社区”，读的是公立学校，穿的是别人穿过的衣服。他父亲经历过经济大萧条，所以总把“钱”字挂在嘴边。这个好莱坞男人说如果他向父亲要某种东西的话，比如一双新的跑鞋或一辆自行车，父亲就会让他自己出一半的钱。如果他没有关灯，父亲就会把电费账单拿给他看。“他说：‘看，这是我们缴的电费。你因为懒而没有关灯，结果我们现在要为你的懒惰付出代价。如果你开灯是为了工作的话，一天24小时开着都没有问题。’”

16岁那年夏天，他到父亲的废金属厂去打工，干的是重体力活儿。他的待遇与其他人的没什么两样。“我因此不想住在明尼阿波利斯了，”他说，“我也不想再为我父亲工作了。太糟了。环境很差，工作又苦。我得把那些废金属都装进枪筒里。我身上的灰尘怎么擦都擦不干净。回过头来想想，我父亲之所以肯让我去他那里工作，是因为他知道我去了之后一定会想逃跑的。这样能够激发我做其他事的欲望。”

大学期间，他自己开了一家洗衣店，专门为有钱的同学干洗衣服。他还组织学生包机去欧洲。他和朋友一起去看篮球赛时坐的是很差的位置，光线被柱子挡住了，晦暗不堪。当时他就在想，他要是可

以坐在场边的贵宾席就好了。他去纽约的商学院和法学院上课。为了省钱，他住在布鲁克林一个条件很差的街区里。毕业之后，他在好莱坞找了一份工作。他的工作做得越来越好，地位越来越显赫，他可以自己进行交易，可以领取各种奖金。他取得了卓越的成就，所以他才能买得起比弗利山庄那套跟飞机棚差不多大的房子，才能拥有自己的喷气式飞机，才会有一辆停在自己车库里的法拉利。房子大门前面是一条似乎看不到尽头的车道，让人感觉他的房子很像欧洲的中世纪城堡。他懂钱。他之所以懂钱，是因为他相信自己在明尼阿波利斯街上的时候，就已经大概理解钱的价值和功能了。

“我希望拥有更多的自由。我想要追求不同的东西。钱是一种手段，我可以用它来追求我想要的东西，实现我的愿望，推动我前进。”他说，“没有人教过我这些东西，是我自己学的，就像是一种反复实验吧。我喜欢这种感觉。我在这类实验中获得了自尊，我觉得自己更能掌控自己的生活了。”

他坐在家中的办公室里。他说他的办公室就和大多数人的房子一样大，之后才进入正题。他有孩子，并且他很爱他们。他跟其他父亲一样，想要给孩子们提供更好的条件，让他们远比他现在拥有的多。但他却遇到了很大的困难。他成功了，他懂得金钱、工作、快乐和成就感来之不易，正是这些“来之不易”让他成为独一无二的自己。但就是因为他的成功，他的孩子们难以学到同样的教训。好莱坞富豪的孩子不会去替他们那些住在比弗利山庄的邻居清扫落叶。他们没有关灯的时候，他们的父亲也不会愤怒地把电费单拿给他们看。他们不会坐在柱子后面的位置观看篮球比赛，他们也不会去想象有一天他们坐在场边贵宾席上的情形，因为他们本来就坐在那里。

“我的直觉告诉我，在一个富足的家庭里养孩子比人们想象中的困难得多。”他说，“拮据的生活毁了人们。同样，富足的生活也毁了人们，因为他们失去了野心，失去了骄傲，也失去了自尊。处于一件事

情的两个极端都很难。也许当人们处在中间的某个位置时，一切就都好办了。”

当人们听说某个千万富翁为自己的孩子的教育问题头疼的时候，几乎没有人会同情他。这毫无疑问。要知道，这个好莱坞男人的孩子可以住在最高档的房子里，去哪儿都可以坐“头等舱”。然而他说的并不是舒适的物质生活。他的名气完全是靠自己打拼出来的。他的一个哥哥继承了家族的废金属工厂，并且将工厂越做越大。他的另一个哥哥当了医生，在医学界享有盛誉。他父亲培养了三个有成就的儿子，他们有自己的目标，而且都靠自己取得了一定的成就。他要说的是，作为一个拥有数亿美元的富豪，他如果想跟生活在明尼阿波利斯混合社区的父亲一样培养出成功的孩子，他面临的困难则会更多。

4

这个来自好莱坞的男人并不是指出该问题的第一人。我想，我们当中的大部分人凭直觉就能想明白这个问题。引导我们思考父母教育和财富之间关系的一条重要原则就是：更多并不意味着更好。

如果你很穷，你很难成为一个好的父亲或母亲。这是显而易见的。贫困会耗尽人的心力，让人背负压力。如果你需要打两份工来维持收支平衡的话，那你晚上就几乎不会有时间给孩子讲睡前故事。如果你是一个有工作的单亲妈妈或爸爸，你要赚钱支付租金，买菜、买衣服，做的又是一份粗重的体力活儿，那你很难给孩子一个健康家庭所必需的爱、关怀和训导。

不过，也没有人会认为“你拥有更多的财富，就能做一个更好的爸爸或妈妈”这种推论总是正确的。如果让你画一幅曲线图来表现父母教育和财富之间的关系，你不会像图2—1这样画的。

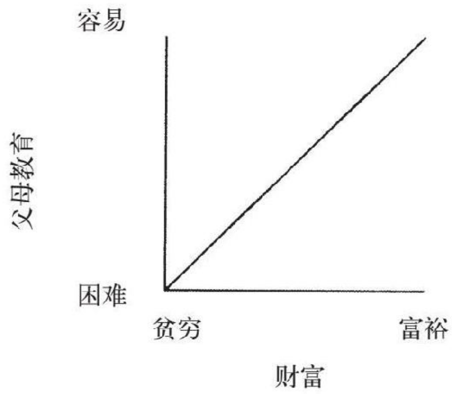


图2—1 父母教育与财富之间的关系1

财富可以让父母教育变得更容易。然而，当它到达某个点的时候，财富对父母教育也就没什么影响了。这个点是什么点？研究幸福感的学者指出，在一个年收入约为7.5万美元的家庭中，拥有更多的财富并不会带给他们更多的幸福感。此后，便会出现经济学家们所谓的“边际效益递减”现象。假如你家年收入为7.5万美元，而你的邻居家的收入为10万美元，他们可以用这多出来的2.5万美元买一辆更好的车，也可以更经常地出去吃饭。但这并不会让你的邻居变得比你更幸福，也不会因此让他们变成更好的父母。下面是一幅能更好体现出父母教育与财富关系的曲线图。

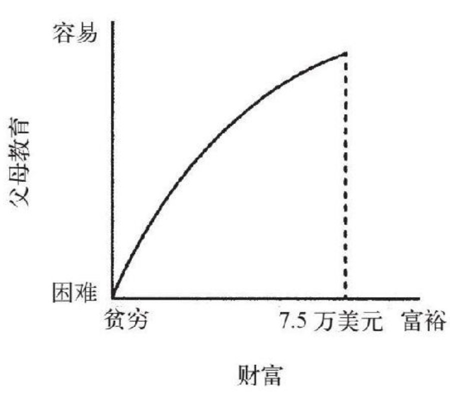


图2—2 父母教育与财富之间的关系2

但这个曲线图表现的只是其中一部分，对吧？因为当父母的收入足够高时，父母对子女的教育就又变难了。对于大多数人来说，我们成长的这个世界的价值与我们给孩子创造的那个世界的价值没什么不同。但对那些非常富有的人来说并非如此。心理学家詹姆斯·格鲁曼（James Grubman）使用了一个绝佳的短语“富裕的移民”来描述第一代富豪。他的意思是，他们所面对的与孩子相关的挑战和移民面对新国家的挑战是一样的。有些人，比如好莱坞的这位有权势的人，生活在中产阶级遍布的“老城区”，那里缺乏伟大的动员家和教师。然而他的父亲教他认识了钱，教他独立、努力工作。但他的下一代生活在富裕的新世界，这个世界的规则不同于以往，这个世界更令人感到困惑。这些孩子只在意自己周围的世界，他们不需要努力工作、独立、认识钱的意义。在这种情况下，你要如何教会他们“努力工作、独立、认识钱的意义”？于是，世上便出现了许多描述在富裕环境培养孩子有多么困难的谚语。在英国，人们说“富不过三代”；在意大利，人们说“从马厩出来的明星终会回到马厩”；在西班牙，人们说“没有的时候拼命要去拥有，有的时候却拼命浪费”。财富本身就隐藏着自我毁灭的因子。

“父母必须设定限制。这对‘富裕的移民’来说是最困难的事情之一。因为他们不知道当无法以‘我们买不起’为借口拒绝孩子要求的时候该说什么。”格鲁曼说道，“他们不想谎称‘我们没有钱’。如果你的孩子已经是十几岁的大孩子，他会说：‘拜托，我才不信。你开着保时捷，妈妈开着玛莎拉蒂。’父母要学会从说‘我们买不起’转变成说‘我们不会买’。”

但格鲁曼承认，要让父母说“我们不会买”太难了。要让他们说“我们买不起”则简单多了。作为父母，你只需要偶尔说一两次这样的话就行。中产阶级家庭的孩子用不了多久就会知道，让爸爸妈妈给他买一匹小马是徒劳的，因为既然他们买不起，小马就不会凭空出现。

而告诉孩子“我们不会买”一匹小马则是一种对话过程，需要父母同时具备坦诚的态度与一定的表达能力，跟子女解释能做的事情并不

总是对的。“我问过一些富有的父母，碰到这种情况他们会怎么做，他们表示不知道说什么好。”格鲁曼接着说，“我只能教他们说‘我能买那个给你，但我不会买，因为这不符合我们的价值观’。”说到这里，就需要你有自己的一套价值观了，而且你要知道该如何对孩子说出你的价值观，如何让孩子相信你的价值观。不管在什么情况下，任何一个人都很难做到这些。尤其当你的车库里停着一辆法拉利，拥有一架喷气式飞机，还在比弗利山庄拥有一套和飞机棚差不多大的房子的时候，那更是难上加难。

这个好莱坞男人太富有了。这也是他作为一个父亲的难题。他已经过了“钱能让事情变好”这一临界点，也过了“钱与一切都无关”这一临界点。他正处于这样一个临界点：钱让培养一个正常、能适应环境的孩子这件事变得更难了。这时候的父母教育曲线图应该是图2—3这样的。

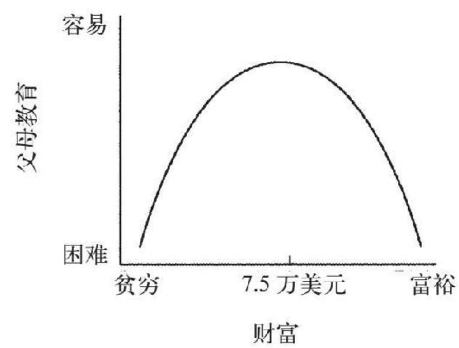


图2—3 父母教育与财富之间的关系3

这个曲线图就是所谓的“倒U形曲线图”。倒U形曲线图很难理解。它常常令人觉得出乎意料。我们经常会混淆优势和劣势的一个原因，是我们忘记自己身处U形世界了。[2]

这又把我们带回到班级规模的那个问题上了：如果班级规模与学习成绩的关系与图2—4不一样，那会发生什么？

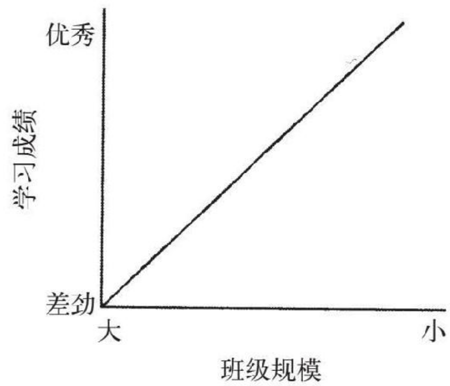


图2—4 班级规模与学习成绩的关系1

或者这样：

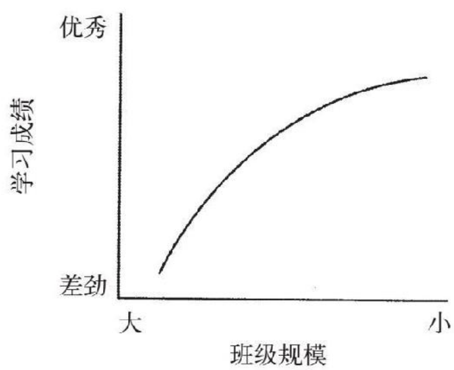


图2—5 班级规模与学习成绩的关系2

如果是这样呢？

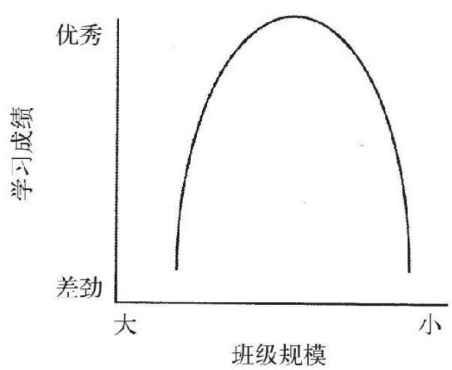


图2—6 班级规模与学习成绩的关系3

特里萨·德布里托是谢波山谷初中的校长。在学校任职的5年间，她目睹了学生人数一年比一年少的情形。对父母来说，这也许是一个好消息。她想到这个情形的时候，脑海里就会出现一幅最终的曲线图。“在几年的时间里，我们整个年级的学生将会少于50名。”她说。她害怕这种情形：“我们要开始应对难题了。”

5

倒U形曲线图包括三个部分，每个部分都有特定的逻辑。[3]左半部分表明做得更多或者拥有更多的财富会让事情变得更好。平坦的中间部分则表示做得多并不能改变什么。右半部分表示做得更多或者拥有更多的财富会让事情变得更糟。[4]

如果你用这种模式去思考班级规模这个疑团，你会发现这些看似让人摸不着头脑的东西有点儿意义了。班级的学生人数就如同父母拥有的财富。班级规模对学生成绩的影响要视其处在曲线图上的位置而定。举个例子，以色列小学的班级一向人多。该国的教育系统采用的是“迈蒙尼德规则”（Maimonides Rule）——以12世纪的拉比命名，规定一个班的学生不应该超过40名。也就是说，一个小学班级可以有38名或者39名学生。如果一个年级有40名学生，那么一个学校可能会有两个只有20名学生的班级。假如你做霍克斯比式的分析，将拥有20名学生班级的学生成绩与人数较多班级的学生成绩做对比，结果会显示班级人数少的学生的成绩会比较好。这个结果并不出人意料。对于老师来说，三十六七个学生有点儿太多了，不好管理。以色列小学的情况就处于倒U形曲线图的左半部分。[5]

现在再想想康涅狄格州。在霍克斯比研究的学校中，大部分学校为中等规模（少于20人）班级和人数较多的班级。霍克斯比在研究中

没有任何发现的意思是，在这个适中范围内她没有发现小班对学习成绩有任何实质性的影响。换句话说，在以色列和美国康涅狄格州的学校班级规模之间的某个点上，班级规模的影响大约处于曲线图的中间平坦部分——学生人数的增加并不会让孩子们拥有更好的学习体验。

为什么25人的班级和18人的班级的区别这么小？对于老师来说，无疑后者更容易管理：要批改的作业更少，需要了解和跟进的学生也更少。只有老师在负担更小的情况下改变教学风格，小规模班级才能让学生的成绩更好。而证据表明，处在适中范围时，老师必然不会做出这种改变。他们会选择更少的工作量。这是人的本性。试想一下，你是一名医生，你突然了解到你周五下午要看的病人是20个，而不是25个。而不管看多少病人，你的薪水都是一样的。那你会愿意多花一些时间在病人身上吗？还是你更愿意在6点半——而不是7点半——下班，以便回家陪孩子吃晚餐？

关键的问题出现了。如果一个班级的规模太小，又会怎样？会像父母太过富有那样带来反效果吗？我对美国和加拿大的许多老师进行了调查，问了他们这个问题，每个老师的回答都是“会的”。

以下是典型的回答：

> 我觉得一个班有18名学生是最好的，在这样的班级里，学生不会觉得自己被忽略，会感觉到自己在这个班级里的重要性。分组的时候也更方便，可以分成2组、3组、6组——这样他们可以同其他学生有不同程度的接触。而这样，我就可以去了解他们每一个人——如果我觉得有必要的话。要是一个班级有24名学生，我觉得也不错。这就多出来6名学生，因此他们之间也就有了更多持不同意见的人，总会有一两个人去挑战现有的观点。24名学生在讨论问题时会像叽叽喳喳的观众，而不像一个团队。如果一个班级再多6名学生，也就是30名学生的话，学生的关系就会比较疏远。虽然有些老师特别擅长拉近学生的距离，但他们的招数并不是每次都能起作用。

还有其他的可能性吗？在最佳人数（18）的基础上减去6，也就是剩12，跟名画《最后的晚餐》（*Last Supper*）里的人数一样。问题出现了。12个人足够少了，刚好可以凑成一桌。但这样会让很多高中生过于亲密，他们也就不能在他们需要的时候保护他们的自主权。而这样也很容易产生夸夸其谈者，或者蛮横的小霸王——整个班级被他们统率而不把老师放在眼里。如果一个班级只有6名学生的话，就更缺少个体独立的空间，还会导致思想和经历的单一性，无法扩大因数量增多而产生的丰富性。

换句话说，对老师而言，小班教育潜在的难度和超大班教育潜在的难度差不多。在这种情况下，班级人数和管理之间潜在的相互作用便是一个难题。而在另一种情况下，潜在的相互作用的强度则会变成另一个难题。就像其他老师说的，一个班级人数太少的话，学生就会像"那些坐在汽车后排的小朋友，老师根本没有办法把他们分开"。

下面是另一位高中老师的看法。他最近带了一个32人的班级，他很讨厌这一点。"当我面对这么一大群学生的时候，我的第一个想法是'该死，每次我要批改作业或者试卷时，我都要在学校里待上好几个小时，本来我可以用这些时间和我的孩子们相处的'。"不过他也不想带一个少于20人的班级：

> 班级氛围的活跃来源于学生的讨论。而这些讨论需要一定数量学生的参与。我现在带的这个班级，人太多了，他们的讨论不叫讨论，更像是起哄。而如果人数太少，又没有讨论的气氛。这听起来有些违反直觉。我本以为要让那些沉默寡言的孩子在一个有32人的班级中发言，他们会有些羞涩，而如果让他们在一个有16人的班级里发言则会容易得多。但我的经历告诉我，事实并非这样。沉默的孩子在任何场合都倾向于保持沉默。如果班级人数太少的话，看法也就会比较少，这样就不能真正推动讨论，也难以界定学生的思想水平。一个人数太少的班级会缺乏某种源于学生思想碰撞的精神活力。

如果是一个人数极少的班级呢？那就更要小心了。

> 我曾在法语学校带过一个十二年级的班级，班里只有9名学生。听起来像是一个美梦，对吧？但那其实是一个不折不扣的噩梦！你根本无法在课堂上推动任何使用法语的对话和讨论，也难以用游戏来增强学生对单词、语法及其他知识的记忆。这个班级没有一点儿学习动力。

经济学家杰西·列文（Jesse Levin）做了一些相关调查，这些调查很有趣。他的调查对象是荷兰的学生。他计算出了一个班级同龄孩子的人数，即拥有同等学习能力的学生人数，惊讶地发现同龄学生的人数对学习成绩有一定影响，对那些学习努力的学生的影响尤为明显。[6]换言之，如果你是一名学生——尤其是一名差生的话，你需要的是周围的人都问同样的问题，克服同样的难题，担心同样的事情，这样你才不会觉得孤独，才会觉得自己更像一个正常人。

列文说真正的小规模班级的问题就出在这里。当教室里的学生太少时，孩子们接触一定数量、和他们相像的人的机会也就少了。列文还说，缩小班级规模“剥夺了同龄学生互相学习的机会”。[7]

你知道特里萨·德布里托为何如此担心谢波山谷初中吗？她是一所初中的校长，她教的孩子刚好处于向青春期过渡的艰难阶段。他们容易觉得尴尬，容易觉得难为情，他们会担心自己看起来太聪明。她说，让他们参与进来，而不仅仅是简单地回答老师的问题就像“拔牙”一样痛苦。她希望班级有这样的氛围：充满有趣而又各不相同的想法及激情。这种激情会在一定数量的学生努力解决同一个问题的过程中爆发出来。但在一个没有多少学生的教室里，如何能营造这种氛围？“一个班级的学生越多，”她接着说，“不同的意见也就越多。如果班级的同龄学生太少，他们就都不喜欢说话了。”假设有人在学校旁边那片起伏的草地上建造一个大型住宅小区，她也就不会那么不开心。

“最初，我在梅里登的一所初中教数学。”德布里托又说。和康涅狄格州的其他地区相比，梅里登是一个公民收入中等偏低的城市。“我带的人最多的班级有29名学生。”她说这是一项很繁重的工作，她要批改很多作业，还要回答很多学生的问题。“你真希望你的后脑勺也长着眼睛。当你和某个小组一起工作时，你要能知道周围发生的一切。你必须树立起自己的威信，因为班里的学生太多了，角落里总有一些人，他们讨论的东西完全跟他们应该讨论的东西不搭边儿。”

但她坦白地说，她喜欢教这个班级。这是她职业生涯中最美好的一年。那时，一个教十二三岁孩子的数学老师在特别努力地工作，她的教学工作让她觉得兴奋，29个孩子也十分兴奋。“他们是一些会相互影响的同龄人。他们不会只和一个群体玩耍、交流。在这里，你有更多的机会丰富自己的阅历。真正的问题在于，你要如何让孩子们变得活泼，让他们过得充实，参与课程，这样他们才不会只是被动地接受一切。”

那她希望谢波山谷初中的每一个班级都有29名学生吗？当然不。德布里托知道她自己有些与众不同。大多数老师心目中的理想班级学生人数都少于29名。她的意思是，我们总是在小班级有什么好处这个问题上打转，而忽略了大班级会有什么好处。把自己的孩子和其他学生看成争夺老师注意力的竞争对手，而不是共同学习进步的好伙伴，这是一种很奇怪的教育理念吧？当德布里托回想起在梅里登教书的那一年时，她的眼睛里充满着向往之情。“我喜欢嘈杂声，我喜欢听到他们互动的声音。哦，这太有趣了。”

6

从谢波山谷出发，到达康涅狄格州雷克维尔镇只需半小时车程。这里有一所名叫霍奇基斯的学校。它是美国早期的寄宿制学校之一。该学校一年学费约5万美元。学校里有两个湖，两个曲棍球场，四个望

远镜，一个高尔夫球场，还有12架钢琴。学校煞费苦心地指出，这所学校里的钢琴可不是普通钢琴，而是用钱能买到的最好的施坦威钢琴。[8]霍奇基斯是那种为了学生的教育不惜下血本的学校。该校的班级平均只有12名学生。这是特里萨·德布里托害怕的，却是霍奇基斯认为的最大的优势，开车沿路都可以看到相关的广告。这所学校的管理人员骄傲地宣称："我们的学习环境私密性强，互动性强，包容性强。"

为什么霍奇基斯这类学校要做这些明显会让学生成绩更糟糕的事情呢？答案只有一个：学校考虑的并不是学生。他们真正考虑的是学生的家长，这些家长看中的是高尔夫球场、施坦威钢琴、小班教育这类值得花5万美元的设施和理念。更准确地说，是霍奇基斯掉入了富人、贵族学校和富裕国家的陷阱，这些都是"歌利亚"容易掉入的陷阱：学校认为这些可以用金钱购买的东西能够转变成现实世界的优势。但它们不会。这就是倒U形曲线图给我们的教训。比你的对手强大是一件好事。而当你太强大的时候，这就不是什么好事了。面对以时速150英里投掷过来的石块，你就成了一只呆鹅。歌利亚没有得到他想要的东西，是因为他太强大了。那个好莱坞男人没能成为符合自己期待的父亲，是因为他太有钱了。霍奇基斯没能成为它想要成为的那种学校，是因为它的班级人数太少了。我们总认为，做一个更强大、更富有的人才能让我们获得最佳利益。而维威克·拉纳迪夫，那个叫大卫的牧童，还有谢波山谷初中的校长则会告诉你，事实并非如此。

---

[1] 经济学家埃里克·汉纳谢克（Eric Hanushek）完成了数百份班级规模研究的结果分析。汉纳谢克说："在研究学校各方面因素时，人们研究最多的大概就是班级规模吧。这类研究工作持续了多年，然而我们依然没有理由相信班级规模与学习好坏有联系。"（20世纪80年代，在田纳西州进行的STAR项目（Student-Teacher Achievement Ratio，学生——老师成绩比率）也许是研究减少班级人数效应的最著名实验。该项目选了6 000名学生，并随机将他们分配到小班或大班，然后对他们整个小学阶段的成绩进行跟踪研究。研究表明，小班学生的成绩比大班学生的好，他们可以取得微不足道但却有用的学位。之后，美国各州和各地区花了数十亿美元缩小班级规模，其动力很大程度都来源于STAR项目的研究结果。但是STAR项目的研究结果并不准确。例如，有确凿的证据表明，在研究过程中，大班和小班的人数会发生异常

的变化。似乎大班学生的家长因动机驱使，会将自己的孩子调到小班。表现不佳的孩子在同一个班级的排名可能会因此下降。更大的问题在于该研究并不是盲目轻率的。小班的老师知道人们会更关注他们的班级。正常在科学研究中，“不盲目”的实验结果往往被认为不可信。想了解更多有关STAR项目的描述，可参见Eric Hanushek, “Some Findings from an Independent Investigation of the Tennessee STAR Experiment and from Other Investigations of Class Size Effects” *Educational Evaluation and Policy Analysis 21*, no. 2 (summer 1999):143—163。霍克斯比的自然实验则更为可信。霍克斯比的研究结果可参见Caroline Hoxby，“The Effects of Class Size on Student Achievement: New Evidence from Population Variation，” *Quarterly Journal of Economics* 115, no.4 (November 2000): 1239—1285。想了解更多关于班级人数的讨论，可参见Eric Hanushek, The *Evidence on Class Size* (University of Rochester Press, 1998);Eric Hanushek, Alfred Lindseth, *Schoolhouses, Courthouses and Statehouses: Solving the Funding-Achievement Puzzle in America's Public Schools* (Princeton University Press, 2009), 272; Ludger Wössmann, Martin R. West, “Class-Size Effects in School Systems Around the World: Evidence from Between-Grade Variation in TIMSS”, *European Economic Review* (March 26, 2002)。）

[2] 心理学家巴里·施瓦茨（Barry Schwartz）和亚当·格兰特（Adam Grant）在一篇优秀的文章中指出，几乎所有的结果都是随着倒U形发展的：“在心理学领域，人们发现X可以让Y增加到某个点，之后又会让Y变少……没有任何一件事情是完美的。那些高成本的积极措施、规定和实践，很可能已经开始对收益施加反作用。”（想了解更多关于财富和幸福感的研究，可参见Daniel Kahneman， Angus Deaton, “High Income Improves Evaluation of Life but Not Emotional Well Being,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 107, no. 38 (August2010): 107。Barry Schwartz, Adam Grant, “Too Much of a Good Thing: The Challenge and Opportunity of the Inverted U,” *Perspectives on Psychological Science* 6, no. 1 (January 2011): 61—76讨论了幸福感的倒U形曲线理论。）

[3] 我父亲是一名数学家，他对这些东西十分执着，他不同意我的说法。他说我总是把问题简单化。事实上，倒U形曲线图包括四个部分。第一部分为直线。在第二部分，“最初的直线慢慢弱化”。这是边际效益递减区域。在第三部分，多余的资源对结果并无影响。在第四部分，更多的资源会产生反作用。他写道：“这就跟我们盖房子一样，要盖一层楼，你就得先打地基。记住这个口诀‘打地基、铺砌石板、压平、沉降’。”

[4] 体现酒精摄入和健康关系的倒U形曲线图是其中的经典例子。如果刚开始你一杯酒都不喝，后来发展到每周喝一杯，你的寿命会更长。如果你每周喝两杯酒，你的寿命会在这个基础上再延长一点点。每周喝3杯的话，你的寿命会再延长。一直到每周7杯都是如此。（这些数据只针对男性。）这是“上坡路”：喝得越多越健康。之后就是每周7~14杯。在这个范围内，喝更多的酒，并不会更有益健康，也不会伤害你的身体。这是曲线图的中间部分。最后则是曲线图的右半部分：“下坡路”。如果你每周喝酒超过14杯，那么喝得越多，你的寿命就越短。酒精本身并没有好坏之分：量少时是好的，适量时不好不坏，量大时则是有害的。（想了解更多关于饮酒和健康的倒U形曲线内容，可参见Augusto Di Castelnuovo et al., “Alcohol Dosing and Total Mortality in Men and Women: An Updated Meta-analysis of 34 Prospective Studies,” *Archives of Internal Medicine*166, no. 22 (2006): 2437—2445。）

[5] 在“Using Maimonides' Rule to Estimate the Effect of Class Size on Scholastic Achievement”[*Quarterly Journal of Economics* (May 1999)]中，约书亚·安格瑞斯特（Joshua Angrist）和维克多·拉维（Victor Lavy）指出，他们观察到的可能是曲线的左半部分现象：“以色列的结果是否适用于美国或者其他发达国家，是一个值得深思的问题。因为文化和政策上的差别，以色列的生活标准较低，他们花在每个学生身上的教育费用也比美国、经济合作与发展组织的国家低。而且就像上文提到的，以色列的班级规模比美国、英国和加拿大的大。所以这里的结果可成为一种证据：缩小班级规模的政策不适合大部分的美国学校。”

[6] 例外情况是有严重行为偏差或者没有什么学习天赋的孩子。对那些有特殊需求的学生而言，倒U形曲线图并不能准确说明问题。

[7] 杰西·列文关于班级人数和学习成绩的研究出自“For Whom the Reductions Count: A Quantile Regression Analysis of Class Size and Peer Effects on Scholastic Achievement,” *Empirical Economics* 26 (2001): 221。人们对小班教育的执着确实造成了一些影响。所有的教育研究者都认为，教师质量远比班级规模大小重要。一个好的老师可以在一年内教给孩子一年半的知识量；而一个低于平均水平的老师可能一年内只能教给孩子半年的知识量。这就是一年内知识量的差别。这也就意味着老师会更加注意在班级排名靠前的学生，而不是那些坐在班级前列的学生。问题是，好老师很少，我们根本没有足够专业、具备启迪大量孩子学习的复杂技能的老师。

所以我们应该怎么做？应该解雇那些不好的老师；或者对他们进行培训，以提高他们的教学能力；或者提高好老师的待遇，以便让他们可以带更多的学生；又或者提高教师工作的档次，以吸引更多擅长教学、具有特殊技能的老师。我们要做的最后一件事是解决我们的教学系统中拥有太多水平较差的教师及没有足够优秀教师的问题。我们应该放宽眼界，去招聘更多的教师。近年来，许多工业化国家都采取了这样的措施，同时，他们也强调要缩小班级规模。在这里，要指出一个问题，缩小班级规模的成本是巨大的，比任何一种措施的成本都高。招聘更多教师、建造更多教室的成本太高，因此也就没有多少钱可以给教师发工资。结果就是，教师的工资水平与其他职业相比，在过去50年内持续下滑。

在过去30年里，美国的学校放弃了这种策略：寻找水平较高的老师，让他们教更多的学生，给他们更高的工资（其实这种策略对孩子的帮助是最大的）。反而是尽力去招聘每一个可以招聘到的老师，然后付给他们微薄的工资。在20世纪，美国公共教育费用的增长幅度令人震惊：在1890—1990年，以定值美元计算的话，教育花费从20亿增加到1 870亿，20世纪末的费用则加速增长。这些费用绝大部分都花在招聘更多教师，实行小班教育上了。在1970—1990年，美国公立学校的学生——教师比例从20.5%下降到了15.4%，为支付这些多招聘的教师的工资，他们多花了几十亿美元。

为什么会发生这样的情况？因为世界教育政策的变化，各国注重的是教师数量及学校办学特点。但这并不是一个完全令人满意的答案。美国、加拿大、英国、法国的公立学校并不是被迫将教育经费花在缩小班级规模上的，而是他们想要小班教育。为什么？因为他们拥有足够的财富，他们付得起小班教育的费用，然而他们并不明白，那些能用钱财买到的东西并不会让他们变得更好。

[8] 霍奇基斯的网站上称该校只有12架施坦威钢琴，但学校的音乐主任却在其他地方说他们共有20架钢琴，其中包括一架法奇奥里（该品牌被誉为钢琴中的劳斯莱斯）。这些钢琴的价值超过100万美元。如果你去霍奇基斯的琴房练习“快速曲调”的话，你会发现你弹出来的声音非常好听。

3
大鱼小池塘效应：印象派的抉择

在某些时间、地点，做一只小池塘的大鱼比做一只大池塘的小鱼好。

1

150年前，巴黎是艺术世界的中心。每天晚上，都会有一个画家团体在巴蒂尼奥勒附近的盖尔波瓦咖啡馆聚会。这个小团体的领导人是爱德华·马奈。他是团体里年纪最大、最著名的成员之一。当时他30岁出头，长相俊美，热衷于社交，穿着时尚。他活力四射、风趣幽默，周围的人都为他着迷。马奈的好友是埃德加·德加。他是少数几个可与马奈媲美的画家之一。他们两个人都易怒，且牙尖嘴利，时而会进行一些激烈的争论。保罗·塞尚是个脾气不怎么好的高个子，总是忧郁地坐在角落里，穿着背带裤。“我就不同你握手了吧，”一次落座之前，塞尚对马奈说道，“我已经8天没洗手了。”克劳德·莫奈则十分固执，个性很强。他是食品杂货商的儿子，没接受过什么教育。他最好的朋友是人称“随和顽童”的皮埃尔——奥古斯特·雷诺阿。在他们交好期间，雷诺阿画了11幅莫奈的肖像。这个团体的精神领袖是卡米耶·毕沙罗，他是一个非常明智、忠诚且原则性强的人。就连脾气最差、最冷漠的塞尚都喜欢毕沙罗，几年后，他还自称是“毕沙罗的学生塞尚”。

这群卓越的画家后来一起创造了一个现代艺术流派——印象派。他们互为模特，以精神或者物质的方式为彼此提供支持。今天，你可以在世界各大博物馆里看到他们的画。但在19世纪60年代，他们陷入了困境。莫奈破产了。有一次，雷诺阿给莫奈带了一些面包，他才不至于饿死。不过，雷诺阿的情况也没好到哪里去。他要寄信，但是没有钱买邮票。当时，没有商人对他们的画作感兴趣。艺术评论家——在19世纪60年代，巴黎只有一小撮艺术评论家——提到印象派的时候，大多是在贬低他们。在昏暗的盖尔波瓦咖啡馆里，马奈和他的朋友们坐在快要散架的金属制成的椅子上，靠着大理石台面的桌子，边吃边聊。他们谈论着政治、文学、艺术。当然，他们谈论最多的是他

们的画家生涯。当时的印象派画家都面临着一个关键问题：巴黎秋季艺术沙龙就快开始了，他们应该画些什么呢?

艺术在19世纪的法国人的文化生活中扮演着一个极为重要的角色。当时的绘画由一个叫皇家内阁和美术部的政府部门管理，画家画画与现在的医生治病和律师打官司一样，被视为一种职业。一个画家想要有前途的话，就应该先进入巴黎国立高等美术学院学习，接受正规和严格的教育。先临摹画作，再学习画模型。教育的每一个阶段都有竞赛。那些画得不好的人会被淘汰，画得好的人则能赢取奖项和奖金。绘画的顶级殿堂就是巴黎秋季艺术沙龙，这是全欧洲最盛大的艺术展会。

每年，法国的画家都会选取两三幅最好的帆布画送到巴黎秋季艺术沙龙评审委员会。截止日期是4月1日。来自世界各地的艺术家拉着载有帆布画的手推车穿过巴黎的街道，将他们的作品送到工业宫。工业宫是巴黎世博会的展馆，位于香榭丽舍大道和塞纳河之间。在接下来的几周里，评审会轮流给画作投票。那些没通过评审的画作会被贴上红色的“R”标志，意思是“淘汰”（rejected）。通过的画作会被悬挂在工业宫的墙上。在6周的时间里（从5月初开始），约有100万人来参观展会，他们争相挤在最著名画家的作品前欣赏，讽刺那些他们不喜欢的画作。最好的画作可以获得奖章。优胜者会因此出名，他们作品的价值也会水涨船高。而输的人只能悻悻而归，继续努力。

“在巴黎，懂得欣赏那些没有获得巴黎秋季艺术沙龙认可作品的艺术爱好者不超过15人。”雷诺阿说，“而不会买那些没有获得认可的作品的有8万人。”雷诺阿急切地想要获得巴黎秋季艺术沙龙的认可。有一年，评审还在审议的时候，雷诺阿便跑到工业宫，在外面苦等，希望可以早点儿知道他的作品是否入选。之后他又觉得不好意思，就说自己是雷诺阿的朋友。盖尔波瓦咖啡馆的另一个常客弗雷德里克·巴齐耶坦言：“我十分害怕被拒绝。”画家儒勒·霍尔扎菲因为没能入选1866年的巴黎秋季艺术沙龙而朝自己的头部开了一枪。“评审委员会拒绝了

我，所以我是没有才华的，”他在遗书中写道，“我必须得死。”对19世纪的法国画家来说，巴黎秋季艺术沙龙就是一切。该艺术展对印象派画家之所以如此重要，是因为他们就生活在那样一个时代，同时也因为他们曾被巴黎秋季艺术沙龙拒之门外。

巴黎秋季艺术沙龙的评审标准十分传统。“他们选的都是那些异常精确的作品，‘收笔’恰当，结构正式，比例合适，等等。简而言之，必须符合一切常见的艺术惯例。”艺术史学家休罗（Sue Roe）写道，“光明表示画作充满戏剧意味，黑暗则表示庄重。在叙事画中，场景不仅要‘准确’，还必须使用情感上可以为人们所接受的色调。巴黎秋季艺术沙龙的下午就像巴黎歌剧院的夜晚：观众希望演员追捧他们，取悦他们。大部分人都知道自己喜欢什么，他们期望看到自己能看懂的东西。”休罗说，那些能够得到奖章的画作都是一些画得很精细的大幅帆布画，表现的要么是法国历史，要么是神话故事，画的都是马、军队和漂亮女人，画作名就叫《军队出发了》《因为书信而流泪的年轻妇女》《被抛弃的无辜者》之类。

印象派画家对艺术则有一种完全不同的理解。他们描绘的都是日常生活的画面。他们的一笔一画清晰可见，构图则是模糊的。对于巴黎秋季艺术沙龙的评审和工业宫的观众来说，他们的画作看起来不具备专业水准，有时候甚至令人震惊。1865年，评审意外地认可了马奈的一幅画。他画的是一个妓女，画作名叫《奥林匹亚》（*Olympia*）。这幅画在巴黎引起了一阵骚动。保安围在画前，竭力阻止观众靠近这幅画。“巴黎顿时陷入了一种十分不理性的氛围中，害怕甚至成了主导人们情绪的反应，”历史学家罗斯·金（Ross King）写道，“一些人看到这幅画的反应是‘狂笑不止’，而其他人，主要是女性，她们则惊恐地扭过头不看这幅画。”1868年，雷诺阿、巴齐耶和莫奈的画被评审选中。他们的画作本来可以公开展览6周，不料在展会举办过程中，展览方将他们的作品从主展区撤出，随意地丢在了垃圾堆里。这个垃圾堆是一个又黑又小的房间，位于工业宫后面，用来放置那些被认为失败的作品。完全不被认可真是一件很糟糕的事情。

巴黎秋季艺术沙龙是全世界最盛大的艺术展。盖尔波瓦咖啡馆里的每个人都认同这种说法。但是想得到巴黎秋季艺术沙龙评审的认可是要付出代价的：他们必须创造出一些在他们自己看来并无意义的艺术作品，而这些作品很有可能淹没在其他画家杂乱无章的作品中。这值得吗？印象派画家日复一日地讨论，他们是否要继续参加巴黎秋季艺术沙龙，还是坚持自己的原则，办一个属于自己的展览？他们是想做巴黎秋季艺术沙龙这个大池塘里的小鱼，还是想做自己选择的小池塘里的大鱼？

最终，印象派画家做出了正确的选择。因此，今天你才能在世界各大博物馆中看到他们的画作。当然，这只是原因之一。在我们的生活中，这种类似的困境会一次又一次地出现，而通常我们都无法做出明智的选择。倒U形曲线图告诉我们，在某个点，财富和资源不会让我们的生活变得更好，而会让我们的生活变得更糟。印象派画家的故事提出了第二个类似的问题：我们努力想要成为最好的，拼命地要挤进那些最好的机构，然而我们却很少停下来思考，就像印象派画家那样思考，哪一个机构会给我们带来最大的利益。类似的例子很多。最常见的例子莫过于选择哪所大学了。

2

卡洛琳·萨克斯[1]成长在离华盛顿大都会区最远的边缘地带。她一直都在公立学校上学。她的母亲是一位会计，父亲在技术公司工作。当她还是一个小孩儿的时候，她就在教堂唱诗班唱歌。她喜欢写作和画画，但她真正感兴趣的是科学。

“我常常趴在草地上，拿着一个放大镜，带着写生簿，观察昆虫的活动，再把它们画下来。”萨克斯说。她是一位有思想、口才好的年轻女性，她诚实、率直。“我对昆虫、鲨鱼特别着迷。我曾一度认为自己会做一名兽医或者鱼类研究员。尤金妮·克拉克（Eugenie Clark）是我

的偶像。她是第一位女潜水员。她出生于纽约的一个移民家庭。尽管她遭遇了许多挫折——‘你是个女人，你不能去潜水’——她还是成为她所在领域的顶尖人物。我就是觉得她很棒。我爸爸见过她，还给我带了一张她的签名照，我开心极了。科学真的是我的生活中很重要的一部分。”

萨克斯在高中的时候，一直都是班里的尖子生。在上高中期间，她便在附近的大学修读了一门政治学课程，并在社区大学修读了一门多元微积分课程。她的这两门课程的成绩都是A，她在高中的每一门课程的成绩也都是A。她预修的每一门大学课程的成绩都很好。

高二那年夏天，他父亲带她快速地参观了美国的大学。“我们在3天内参观了5所学校，”她说，“分别是卫斯理大学、布朗大学、普罗维登斯学院、波士顿大学和耶鲁大学。卫斯理大学很有趣，但是学校太小了。耶鲁大学很酷，但我明显觉得自己不适合那里的氛围。”她喜欢的是位于罗得岛州普罗维登斯市的布朗大学。这所大学小巧独特，傲然耸立在19世纪乔治亚时代红砖风格建筑和殖民建筑群中央。它也许是全美最漂亮的大学校园了。她申请了布朗大学，备选是马里兰大学。几个月后，她收到了一封邮件。她被布朗大学录取了。

“我以为布朗大学的每一个学生都很有钱，他们世故，学识渊博。”萨克斯说，“但等我去了那里之后，我才发现大家都跟我差不多——充满求知欲，既紧张又兴奋，不知道自己是否能在那里交到朋友。但那里的一切令人觉得安心。”对她来说，选择课程是最难的。她什么课程都喜欢。最后她选择了化学入门、西班牙语、语言的演变史，还有现代医学的植物学基础——她说这是一门“既教人认识植物，又教人认识土生土长植物的药用价值，以及它们背后的化学原理”的课。学校让她感觉身处天堂。

卡洛琳·萨克斯的决定是正确的吗？大部分人认为是正确的。她和她父亲迅速游览了一遍美国的大学之后，她便按照由最好到最坏的顺序对它们进行排序。布朗大学排名第一。马里兰大学是她的备选，这所大学并没有布朗大学那么好。布朗大学是常春藤联盟学校，跟马里兰大学相比，该校拥有更多的资源、更优秀的学生，它的名气更大，教师素质更高。每年，《美国新闻与世界报道》（*U. S. News & World Report*）都会发布美国大学排名，布朗大学都排在前十名，或者前二十名。而马里兰大学的排名就比较靠后了。

前面我们介绍了印象派画家是如何看待巴黎秋季艺术沙龙的，现在我们以同样的角度来思考一下卡洛琳的决定。到底是参加巴黎秋季艺术沙龙还是举办特别艺术展，印象派画家们讨论了很久都没有结果。他们都清楚，这不是一件思考哪种选择更好的事情，而是这两种选择完全不一样，每种选择都各有优缺点。

巴黎秋季艺术沙龙就好比常春藤联盟学校。这是建立知名度的地方。它之所以特别，是因为它有严格的筛选标准。19世纪60年代，法国约有3 000位“在全法国有一定名气”的画家，他们每个人都挑了两三幅最好的画作送到巴黎秋季艺术沙龙。而评审则要从这堆画作中挑出少数的顶级佳作。淘汰是在所难免的。入选则意味着拥有卓越的表现。“巴黎秋季艺术沙龙是一个真正的战场，”马奈说，“在这里，画家必须依照评审的标准画画。”在印象派画家中，他是那个最认同巴黎秋季艺术沙龙价值的人。艺术评论家西奥多·迪雷（Théodore Duret）也活跃于盖尔波瓦圈子，他也认同该艺术展的价值。“你要再往前走一步，”迪雷在1874年给毕沙罗的信中写道，“就是让公众都认识你，让交易商和艺术爱好者接受你……我劝你参加巴黎秋季艺术沙龙。如果你想成功的话，你就必须制造新闻，与公众面对面，任由你的作品被人追捧或者遭人诋毁。”

巴黎秋季艺术沙龙之所以引人注目，就在于它的声望和严格的筛选标准，而这也是它的问题所在。工业宫是一座宽大宏伟的建筑，长

300码，中央走道约有两层楼高。巴黎秋季艺术沙龙上约有三四千幅画。这些画被挂在四个不同的水平面上，从地面开始，一直延伸到天花板。只有经过评审一致认可的画才可以被挂在人们站立平视就能看到的地方。如果你的画被挂在靠近天花板的地方，那么很有可能别人根本看不到它。（雷诺阿就有一幅画被挂在垃圾房里的天花板上。）每位画家提交的作品不得超过三幅。观众总是蜂拥而至。巴黎秋季艺术沙龙是一个大池塘。在这个展会上，你很难脱颖而出，注定只能是一条小鱼。

毕沙罗和莫奈不认同马奈的看法。他们认为做小池塘里的大鱼更有意义。他们说，假如他们可以凭借自己的力量，举办属于自己的画展，那么他们就不必受巴黎秋季艺术沙龙的规则束缚了。在巴黎秋季艺术沙龙上，《奥林匹亚》只会引起人们的骚动，受人青睐的只是那些画英雄和哭泣的妇女的作品。而在自己的小池塘里，他们可以随心所欲地绘画，他们不会被淹没在人群中，因为他们并不是普通人。1873年，毕沙罗和莫奈提议印象派画家成立“无名画家、雕塑家、版画家协会”。协会里没有竞争，没有评判，也没有奖章。每个艺术家都是平等的个体。除了马奈，其他人都加入了该协会。

协会会址位于卡布辛大道一栋建筑的顶楼。上一位房客是一名摄影师，刚刚搬走。那里有一排红棕色墙面的小房间。印象派画展于1874年4月15日开幕，为期一个月，门票价格1法郎。展出作品共有165幅，其中塞尚展出3幅作品，德加10幅，莫奈9幅，毕沙罗5幅，雷诺阿6幅，阿尔弗雷德·西斯莱5幅（他有小部分作品也在巴黎秋季艺术沙龙展出）。此次画展对画家展出的作品的位置摆放并没有限制，他们的画可以随便挂在一个地方，只要人们看得见就可以。“即使巴黎秋季艺术沙龙接受了印象派的画作，他们的作品也会被淹没在参加该艺术展的其他作品中，”艺术史学家哈里森·怀特（Harrison White）和辛迪亚·怀特（Cynthia White）写道，“而……通过举办这个独立展览，他们可以吸引人们的注意。”

3 500人参加了这个画展。第一天有175人，这足以引起艺术评论家的注意了。当然，并不是所有人的看法都是正面的：有这样一句玩笑说，印象派画家正扳动画笔这把手枪，要朝帆布画开火。这不过是“做小池塘里的大鱼”激起的影响之一。可能这个圈子外的人会鄙视“做小池塘里的大鱼”这种选择，但在小池塘里面的人则心满意足。他们能够得到团体和朋友的一切支持，在这里，没有人会看不惯他们的创意和个性。“我们要试着造一个窝，”满怀希望的毕沙罗在写给朋友的信中说道，“我们就像一些入侵者，成功地闯入大众的领地，插上了我们的旗帜。”他们面临挑战时的态度是，“不管那些意见，只管往前走”。毕沙罗是对的。印象派画家靠着自己的力量，为自己找到了一个新的身份。他们又有了创造的自由。很快，外面的人开始注意到他们。在现代艺术史上，还不曾有过如此盛大和著名的展览。今天，如果你想在这个拥挤的顶楼买一幅作品，可能得花上十几亿美元。

印象派画家带给我们的启发是，在某些时间、地点，做小池塘里的大鱼比做大池塘里的小鱼好。处在边缘世界里的局外人看似处于不利地位，然而结果证明这并非一种不利。毕沙罗、莫奈、雷诺阿和塞尚在名望与被人看见、严格筛选与自由之间权衡利弊，最后他们发现在大池塘里做一条小鱼的代价太大了。卡洛琳·萨克斯面临的是同样的选择。她可以选择在马里兰大学做一条大鱼，也可以选择在世界最著名的某所学校里做一条小鱼。她选择了“巴黎秋季艺术沙龙”，而不是“卡布辛大道的那三间小屋”。她最终为自己的选择付出了巨大的代价。[2]

4

卡洛琳·萨克斯的麻烦始于大一那年春天，当时她刚开始上化学课。那时她发现自己选的课程好像太多了，而且她参加的课外活动也太多了。她看到自己第三次期中考试的成绩时，心不由得往下一沉。

她立刻就去找了考得较差的那门课的授课教授。“他让我做了一些练习，然后说‘你对某些概念缺乏最基本的认识，所以我建议你放弃这门课程，这样你才不会为期末考试发愁，你可以等明年秋天再来修这门课程’。”她听取了教授的建议。大二那年秋天，她重新选修了这门课。但她几乎没有什么进步。她得到了B–的成绩。她感到十分震惊。“我从来没在考试中得过B–。”她说，“我一直很优秀。我第二次修这门课的时候已经上大二了，而课堂上的大部分人都是大一新生。这太令人沮丧了。”

她在被布朗大学录取的那一刻就知道，大学跟高中不一样。对，不可能一样。她不再是班里最聪明的学生。她接受了这个事实。“我想，不管我怎么准备，总有人能说出一些我从来没有听过的东西。所以我就试着让自己不要那么天真，不要再想什么最聪明、成绩优秀的往事了。”化学这门课的难度远远超出了萨克斯的想象。班里的学生充满竞争意识。“我在跟班上的同学交流时遇到了很多问题。”她接着说，“他们不想和我分享他们的学习经验。他们不想告诉我，如何更好地理解我们学习的知识，因为我如果因此进步的话，会对他们造成威胁。”

大二那年春天，她选修了有机化学。结果更糟糕了。她完全不知道怎么上这门课。“你要记住一个概念的原理。老师会给你一个你从来没见过的分子，要求你创造出另一个你从来没有见过的分子，你要从一个东西引申到另一个东西。有些人只要稍微想一想，5分钟就可以做完练习。他们真的很厉害。还有些人，他们拼命地做练习，训练自己的这种能力。我也很努力，但我就是做不好。”老师提问的时候，周围的同学纷纷举起手，萨克斯只能沉默地坐在那里，听着同学们的那些精彩的回答。“那个时候我觉得自己实在是太笨了。”

一天晚上，她熬夜到很晚，就为了预习有机化学课的内容。她又痛苦又愤怒。她不想半夜三点还在看有机化学，因为做了这些，也不

见得会有什么进步。“我想，应该就是在那个时候，我开始觉得自己不应该再往这个方向发展了。”她受够了。

然而悲剧的是，萨克斯喜欢科学。她放弃了自己的最爱，说起这个的时候，她深感遗憾，因为所有她曾经想要上的课她都不会上了，例如生理学、传染病学、生物学和数学。大二刚结束的那个夏天，她因为自己的决定而痛苦不已：“这是一个说出来会让人觉得很自豪的学科。‘我是一个17岁的女孩儿，我喜欢昆虫！我想要研究它们，我总是在钻研这方面的东西，我把它们都画在了我的写生簿里，标出了它们身体的每个部位。我知道它们住在什么地方，它们在做什么。’‘我对人类及人体是如何运转的很感兴趣，听起来是不是很棒？’说出‘我是一个研究科学的女孩儿’这种话真的会让人觉得自豪。而现在我却放弃了这个学科，这对我来说几乎等同于一种耻辱，‘因为我搞不明白这些东西，所以我要去上别的课了’。然而就目前来说，这是我能想到的唯一办法。因为我已经完完全全失败了。这是我的目标，但我却没办法实现它。”

其实萨克斯在有机化学课上的表现怎么样，并没有太大的关系，对不对？她又不是想当一名有机化学家。这不过是一门课程。很多人都觉得有机化学很难。医科大学的预科生花一整个夏天去别的学校学习有机化学并不奇怪，因为这样他们就有了一个学期的实习时间。还有，萨克斯是在一所极具竞争力、学术严谨的大学学习有机化学。如果你要给世界上学习有机化学的学生排名，那萨克斯很可能只是平凡的大多数中的一个而已。

但问题是，萨克斯并不是拿自己和世界上学习有机化学的普通学生比，她是拿自己和布朗大学的同学比。她是这个全美最深、最具竞争力的“池塘”里的一条“小鱼”。她拿自己和其他聪明的同学比，于是她的自信心被彻底摧毁了。她觉得自己很蠢，尽管她一点儿都不蠢。“其他人都是这方面的佼佼者，即使有些人刚开始和我一样笨，但

最后他们还是变得很优秀。不管怎么做，我似乎就是没办法像他们那样思考。”

5

卡洛琳·萨克斯经历的就是所谓的“相对剥夺”（relative deprivation）过程。第二次世界大战期间，社会学家萨缪尔·斯图菲（Samuel Stouffer）发明了这个术语。当时，美国陆军委托斯图菲研究士兵的态度和士气。他研究了50万名男女士兵，调查的问题包括：士兵是如何看待他们的指挥官的，黑人士兵觉得自己的待遇如何，去偏远村落服务的难度有多大。

斯图菲问的一系列问题中有一个问题特别突出。他分别询问了在宪兵部和空军部服役的士兵：从发现个人能力和促进个人能力发展方面来说，他们各自所在的部门做得怎么样？结果很明显。与空军相比，宪兵对宪兵部的看法更为正面。

从表面上看，这个问题是没有意义的。在所有的军种里，宪兵部的晋升率是最低的，空军的晋升率是最高的。空军部征募的士兵晋升军官的概率是宪兵士兵的两倍。那为什么宪兵会更满足呢？斯图菲是这样解释的：宪兵们只拿自己和宪兵部的其他战友比。如果你在宪兵部服役，且得到晋升，你会非常开心，因为这种事情太罕见了。而如果你没有得到晋升，你依然和你的战友在同一条船上，没有什么区别，所以你也不会那么不开心。

“而那个接受同等教育、拥有同等资历的空军士兵则恰恰与他相反。”斯图菲写道。他的晋升概率大于50%。“如果他得到晋升，那他的大部分战友也能得到晋升。所以他的成就就不如宪兵那么显而易见。如果他没能得到晋升，而他的大部分战友都得到了晋升，那他的挫败感就会更强烈，因此更导致他批判军队的晋升系统。”[3]

斯图菲的意思是，我们没必要把眼界放得那么开，只要把自己放在某个合理的范围中，拿自己跟“坐在同一条船上的人”比较就好。我们那种被剥夺的感觉是“相对”的。这是调查中一个清晰而又深刻（仍在探索）的发现，它为其他仍旧疑云重重的调查提供了解释。比如，你认为什么样的国家的居民自杀率高，是那些居民宣称自己过得很幸福的国家？如瑞士、丹麦、冰岛、荷兰、加拿大等。还是那些居民宣称自己过得一点儿都不幸福的国家？如希腊、意大利、葡萄牙、西班牙等。答案是那些居民宣称自己过得很幸福的国家。这和宪兵与空军的调查结果是一个道理。在一个大部分人都不开心的国家里感到绝望，你只要拿自己和周围的人比，你就会发现原来情况并没有那么糟糕。但是请你想象一下，假如你在一个每个人都过得很幸福的国家里感到绝望，那事情会有什么不同？[4]

卡洛琳·萨克斯拿自己和有机化学班里的其他同学比，以此来评价自己，并最终做出决定。其实这种做法并不奇怪，也并非不理性的行为。因为人们经常这么做。我们总是拿自己和与我们处在同一个地域的人相比。也就是说，在名校里的学生（也许应该剔除那些尖子班的学生），他们要面临的压力是在一个竞争力较弱的环境中的人不会面临的。幸福国家的居民自杀率高于不幸福国家的，因为他们周围的人都很幸福，所以幸福与不幸福的反差就显得过大了。在“优秀”学校的学生看着周围那些聪明学生，你说他们会怎么想？

相对剥夺的现象应用于教育中，就是所谓的“大鱼小池塘效应”。在一个越优质的教育机构中，学生越会觉得自己的学习能力差。好学校的尖子班学生去了真正的好学校之后，会很容易垫底。好学校中那些认为自己在某个学科很厉害的学生去了真正的好学校之后，与其他学生的差距会越来越大。这种感觉也许有些主观、荒谬、非理性，但却是事情的关键所在。在班级里，你对自己学习能力的认知会塑造你处理挑战、完成艰巨任务的意志。这种意志是动机和信心的关键因素。[5]

大鱼小池塘效应是心理学家赫伯特·马什（Herbert Marsh）提出的。在他看来，大部分父母和学生在选择学校时都出于错误的理由而做出决定。“很多人都觉得去一个学术严谨的学校会比较好，”他说，“事实并非如此。去这种学校，结果有利有弊。”他接着说：“我在悉尼住过一段时间。那里有一小部分公立学校，入学门槛很高，名气甚至比优秀的私立学校大。这些学校的入学竞争十分激烈。不管这些学校什么时候举行入学考试，悉尼最大的报纸《悉尼先驱晨报》（*Sydney Morning Herald*）都会给我打电话。这种情况每年都会发生。通常迫于压力，我都得说些新的东西。所以最后我就说了（也许我不应该说）：‘如果你们想要看看名校对自我认知的影响，那你们找错人了，你们应该去找那些父母。’”[6]

6

卡洛琳·萨克斯的遭遇实在太普遍了。在美国，有超过一半的学生刚开始学的是科学、技术和数学（即众所周知的STEM[7]）。结果很多学生在第一年或者第二年就放弃了。在现代经济社会中，尽管获得一个科学学位对年轻人来说是最有价值的一种优势，然而大部分想要成为STEM领域专家的学生最终都转去读文科了。这类专业的学术水平要求较低，课业压力也没那么大。这便是美国受过优质教育的科学家和工程家短缺的主要原因。

为了弄清楚什么学生会放弃科学专业，以及他们放弃的原因，我们来看一下纽约州北部哈特威克学院的科学专业学生入学人数。该校与美国东北部的大部分学校一样，是一所小型的文科大学。

根据数学测试的分数，我们将哈特威克学院STEM专业的学生分为三类：优秀、中等、差劲。如下所示。该分数取自美国SAT（学术

能力评估测试），这被美国许多学校当成入学考试。数学满分为800分。[8]

STEM 专业	优秀	中等	差劲
SAT 数学成绩	569	472	407

如果我们以SAT为导向，我们可以看到在哈特威克学院中，最优秀和最差劲学生的数学成绩差距极大。

现在来看看哈特威克学院三类学生获得的科学学位占比。

STEM 学位	优秀	中等	差劲
百分比	55.0	27.1	17.8

哈特威克学院一半以上的科学学位由优秀学生获得。差等生获得的科学学位只占17.8%。进入哈特威克学院时数学最差的学生慢慢放弃了数学和科学，这似乎并不稀奇。想要成为工程师或者科学家，就必须学习高等数学和高等物理，但这两门课都很难。只有尖子班那一小撮足够聪明的学生才能学好这两门课。

现在我们来看看哈佛大学的这方面的数据。哈佛大学是世界上最著名的高等学府之一。

STEM 专业	优秀	中等	差劲
SAT 数学成绩	753	674	581

哈佛大学学生的SAT数学成绩比哈特威克学院学生的高出许多。着实在意料之中。实际上，我们也可以看到，哈佛大学差等生的数学成绩比哈特威克学院优等生的成绩还高。假如拿到科学学位与你的聪明程度相关，那么哈佛大学的学生几乎都可以拿到学位，对吧？至少

从表面上来看，哈佛大学的每个学生都智力超群，完全可以搞定那些课程作业。我们先来看看哈佛大学三类学生获得的科学学位占比。

STEM学位	优秀	中等	差劲
百分比	53.4	31.2	15.4

是不是很奇怪？在哈佛大学差等生中，放弃数学和科学的人数与纽约州北部学校的人数差不多。哈佛大学发放的科学学位的数量与哈特威克学院发放的是相等的。

停下来想一想。我们姑且将哈特威克学院那些拿到学位的人称为“哈特威克的全明星”。而将哈佛大学那些没有拿到学位的人称为“哈佛后进生”。每个人做同样的练习，学习同样的概念，努力地解决在学习高等微积分、有机化学这类课程中遇到的同样的问题。从测试分数来看的话，他们的学习能力都差不多。“哈特威克的全明星”中的大多数人都得到了自己想要的结果，最终都成了工程师、生物学家等。与此同时，在更有声望的大学上学的“哈佛后进生”却因他们的经历而意志消沉，他们中有很多人完全放弃了科学专业，转到了非科学专业。“哈佛后进生”就是一些活在很大、很可怕的池塘里的“小鱼”。“哈特威克的全明星”是一些活在舒适小池塘里的“大鱼”。要知道，决定你是否可以拿到科学学位的关键并不是你有多聪明，而是在你的班级中，你觉得自己和其他同学相比有多聪明。

我想顺带说一下的是，这是选择学校时的一个真理：你不要过分在意一个学校的学术水平。社会学家罗杰斯·埃利奥特和A.克里斯托弗·斯根塔对美国11所不同文科大学做了同样的调查。你可以自己看看：

表3—1 美国11所不同文科大学学生成绩

学校	优秀生占比	SAT数学成绩（分）	中等生占比	SAT数学成绩（分）	差等生占比	SAT数学成绩（分）
1. 哈佛大学	53.4%	753	31.2%	674	15.4%	581
2. 达特茅斯学院	57.3%	729	29.8%	656	12.9%	546
3. 威廉姆斯学院	45.6%	697	34.7%	631	19.7%	547
4. 科尔盖特大学	53.6%	697	31.4%	626	15.0%	534
5. 里士满大学	51.0%	696	34.7%	624	14.3%	534
6. 巴克内尔大学	57.3%	688	24.0%	601	18.7%	494
7. 凯尼恩学院	62.1%	678	22.6%	583	15.3%	485
8. 西方学院	49.0%	663	32.4%	573	18.6%	492
9. 卡拉马祖学院	51.8%	633	27.3%	551	20.9%	479
10. 俄亥俄卫斯理大学	54.9%	591	33.9%	514	11.2%	431
11. 哈特威克学院	55.0%	569	27.2%	472	17.8%	407

我们再回过头来，想想卡洛琳·萨克斯当时在面对布朗大学和马里兰大学是怎样选择的。布朗大学的名气可以让她从中受益。她可以在学校里认识更有趣也更富有的同学。她在学校建立的人际关系网络，以及她拿到的名牌大学学位，应该有助于她在人才市场上找到更好的工作。这是所有“大池塘”的好处。布朗大学就相当于巴黎秋季艺术沙龙。

但她也要冒一定的风险。她完全放弃科学专业的概率更大。这个风险到底有多大？根据加利福尼亚大学米切尔·张（Mitchell Chang）的研究，在所有因素都相同的情况下，学校学生的SAT平均分每低10分，学生拿到STEM学位的可能性就会增加2%。[9]你的同学越聪明，你就会越觉得自己蠢；你越觉得自己蠢，你放弃科学专业的可能性就

越大。马里兰大学新生和布朗大学新生的SAT平均分相差150分。萨克斯放弃一所好大学，选择名牌大学的代价就是她拿到科学学位的概率降低了30%。30%！当时文科学校的毕业生很难找到工作，而一个拥有STEM学位的学生则肯定能找到一份好工作，拿到科学学位和工程学位的毕业生的工作机会更多，待遇更好。因此，贪图一所常春藤联盟学校的名气是要冒很大风险的。[10]

我再给你们举一些“大池塘”的例子。这些例子可能会让你更加吃惊。试想一下，你是一所大学的招聘人员，你正在寻找最优秀的学术型毕业生。你会采取什么样的招聘策略？你只会招那些毕业于顶尖学校的学生吗？还是不问毕业生的学校，直接去招那些在班里学习成绩拔尖的毕业生？

大多数人都会遵循第一种策略。他们甚至会夸大其词：“我们只招顶尖学校的毕业生。”在这一点上，我希望你们至少保留一点点怀疑精神。在选择做“大池塘的小鱼”之前，你是不是应该再三考虑一下做“小池塘里的大鱼”这种选择？

幸运的是，有一个简单的方法可以比较这两种策略。该方法源自约翰·康利（John Conley）和阿里·西纳·昂代尔（Ali Sina Önder）对经济学博士的成果的研究。在理论经济学领域，有几本经济学期刊，该领域的每个人都会去阅读，也都尊重这几本期刊刊载的内容。这些顶级期刊只会刊登最好、最具创意的研究文章。在大部分情况下，相关人士会根据经济学家在这些期刊上发表的研究文章数量确定他们的学术水平排名。何为最佳的招聘策略？康利和昂代尔指出，我们只需要对比一下“小池塘里的大鱼”和“大池塘里的小鱼”各自发表的论文数量就知道了。结果如何？普通学校的优等生发表的论文比顶级学校的好学生发表的要多。

这是一个特别有违直觉的事实。那些只招哈佛大学和麻省理工学院毕业生的大学也许错了——这个观点看起来太疯狂了。然而，几乎没有任何资料可以反驳康利和昂代尔的分析。

我们先从北美洲顶级的经济学博士说起。其中包括世界上顶尖的学校：哈佛大学、麻省理工学院、耶鲁大学、普林斯顿大学、哥伦比亚大学、斯坦福大学、芝加哥大学。康利和昂代尔根据每位毕业生在班级的成绩排名，对他们进行了分类。他们统计出了每个博士毕业生在学术生涯的最初6年中发表的论文数量。

表3—2 7所顶尖学校博士毕业生在学术生涯最初6年发表论文的数量

	99个百分点	95个百分点	90个百分点	85个百分点	80个百分点	75个百分点	70个百分点	65个百分点	60个百分点	55个百分点
哈佛大学	4.31	2.36	1.47	1.04	0.71	0.41	0.30	0.21	0.12	0.07
麻省理工学院	4.73	2.87	1.66	1.24	0.83	0.64	0.48	0.33	0.20	0.12
耶鲁大学	3.78	2.15	1.22	0.83	0.57	0.39	0.19	0.12	0.08	0.05
普林斯顿大学	4.10	2.17	1.79	1.23	1.01	0.82	0.60	0.45	0.36	0.28
哥伦比亚大学	2.90	1.15	0.62	0.34	0.17	0.10	0.06	0.02	0.01	0.01
斯坦福大学	3.43	1.58	1.02	0.67	0.50	0.33	0.23	0.14	0.08	0.05
芝加哥大学	2.88	1.71	1.04	0.72	0.51	0.33	0.19	0.10	0.06	0.03

表3—2中数据有点儿多。不过你不用一下看那么多，就看最左侧，即那些在班里排名99个百分点以上的毕业生的数据。在学术生涯刚开始的几年里，能在世界顶级期刊上发表3~4篇文章是很了不起的事。这些人真的很棒。由此我们可以得出，作为从麻省理工学院或者斯坦福大学这类顶尖学校毕业的学生，他们发表的论文数量肯定更多，他们取得的成就肯定也更大。

然而，这数据让人看了摸不着头脑。看排名在80个百分点的那一列。像麻省理工学院、斯坦福大学和哈佛大学这样的学校，他们每年约接收24名博士生。假如你的排名在80个百分点以上，这意味着你在班里排第五或者第六名。顺着数据往下看，最后一栏——排名在55个

百分点以上的，这些学生的成绩只比平均分高一点儿。当然，他们也很聪明，能进入世界上最具竞争力的其中一所高等学府学习，并以优异的成绩毕业。但他们几乎没有发表过学术论文。从专业的经济学家角度来说，他们着实令人失望。

接下来，我们来看看普通学校的毕业生的情况。我这里说的“普通”并非真正意义上的普通，只是七大名校的学生会这么称呼它们。在《美国新闻与世界报道》推出的年度研究院排名中，这是一些几乎垫底的学校。为了进行比较，我选取了其中三所学校。第一所就是我的母校多伦多大学（实在汗颜！）。第二所是波士顿大学。第三所是康利和昂代尔所谓的“排名非前30”的学校，是在榜单上排名非常靠后学校的平均数据。

表3—3 三所“普通”学校博士毕业生发表论文情况

	99个百分点	95个百分点	90个百分点	85个百分点	80个百分点	75个百分点	70个百分点	65个百分点	60个百分点	55个百分点
多伦多大学	3.13	1.85	0.80	0.61	0.29	0.19	0.15	0.10	0.07	0.05
波士顿大学	1.59	0.49	0.21	0.08	0.05	0.02	0.02	0.01	0.00	0.00
“排名非前30”的学校	1.05	0.31	0.12	0.06	0.04	0.02	0.01	0.01	0.00	0.00

你是否觉得很不可思议？之前，我们说过“排名非前30”的学校是一些在榜单上排名十分靠后的学校，常春藤联盟学校的学生一想到置身其中就会觉得可笑。然而它们最优秀的学生发表的论文平均为1.05篇，比绝大部分哈佛大学、麻省理工学院、耶鲁大学、普林斯顿大学、哥伦比亚大学、斯坦福大学和芝加哥大学的学生发表的论文都多，当然这其中不包括这些学校的最优秀学生。你是会招聘来自“小池塘”的“大鱼”，还是“大池塘”里体型中等的“小鱼”？显然是前者。

康利和昂代尔一直致力于解释他们的分析结果。[11]他们写道：

> 想要上哈佛大学的申请者必须成绩优异，有权威人士写的可靠推荐信，而且还应懂得如何包装自己，以获得招生委员会的青睐。这些被录取的考生就和真正的大学生一样，勤奋、睿智、训练有素、机智且雄心勃勃。然而绝大部分申请成功的考生却在接受学校训练后变得平平无奇。为什么？他们申请大学时都是佼佼者，是学校让学生失望了，还是学生让学校失望了？[12]

两者都不是。没有谁让谁失望。名校环境对尖子生来说是一片宏伟天地，对尖子生以外的人来说则是一种困境。这便是对卡洛琳·萨克斯的大学经历的另一种解释。“大池塘”录取了那些非常聪明的学生，却又使他们变得意志消沉。

顺便问一下，你知道是哪所学校在近50年来研究发现了大池塘效应的威胁论吗？是哈佛大学！20世纪60年代，弗雷德·格林普（Fred Glimp）是哈佛大学招生部主任，他实行了著名的“快乐的垫底区域”（happy-bottom-quarter）策略。他在上任后的第一本备忘录上写道：“不管一个班级的学生多么厉害，总有一些人是垫底的。在这样一个高手如云的班级里，觉得自己平庸的这种心理会产生什么样的影响？在这样的垫底区域，是否会出现某些可辨别的心理模式？是否会有一些人能‘快乐地’处在这个区域？或者尽管他们成绩垫底，但却能够学到最多的知识？”他很清楚，“大池塘”打击的是最优秀学生以外的任何人。对格林普来说，他的职责就是找出那些足够坚强，在学习领域外足够成功，可以顶得住压力，在哈佛大学这个非常大的“池塘”里做一条“小鱼”而生存下来的学生。因此，哈佛大学开始研究大量有天赋但学术能力在班级排名靠后的学生。这种研究一直持续到现在。理论表明，如果某些人在班级里是炮灰的话，那很可能他会是足球场上最优秀的球员。[13]

同样的逻辑也适用于分析对平权法案的辩论。美国发生过一场声势浩大的辩论，焦点是普通高校和技校是否应该降低处于劣势地位的少数族裔考生的录取率。平权法案的支持者认为，帮助少数族裔考生进入名校体现的是一种种族平等的观点，符合历史潮流。反对者认为，名校地位重要，所以只能录取那些适合进入这类学校学习的考生。中间派认为，通过种族来决定优先权是一种错误的做法，我们真正应该做的是给那些穷人优先权。这三组人理所当然地认为进入名校是一种巨大的优势，而进入名校的名额有限，因此值得大家去争取。但人们为什么会认为值得去争取这些顶尖的学校呢?

法律院校的平权法案行动更为激烈。在这类学校中，黑人学生实际能申请的名额比他们本来能申请的名额要多，然而真正能进入这些学校的黑人学生却没有这么多。结果如何？根据法学教授理查德·桑德尔（Richard Sander）的研究，在美国，一半以上（确切来说是51.6%）的非裔美籍法律专业学生，都成了法律院校排名倒数10%的学生，而排在倒数20%的学生中有多达3/4的非裔美籍学生。[14]当你了解如果你在班级垫底，而你要拿到一个科学学位有多难时，你大概就会承认这些数据多么让人害怕了。还记得卡洛琳·萨克斯说了什么吗? “其他人都是这方面的佼佼者，即使有些人刚开始和我一样笨，但最后他们还是变得很优秀。不管怎么做，我似乎就是没办法像他们那样思考。”萨克斯并不笨，相反，她很聪明。但是布朗大学让她觉得自己很笨。如果她真的想拿到一个科学学位的话，她最好就是“屈就”去马里兰大学。我相信，任何一个明智的人都不会建议萨克斯去一所竞争力更强的学校，如斯坦福大学或者麻省理工学院，以解决她的困境。而在大学平权法案这点上，我们却这么做了。我们给像卡洛琳·萨克斯（她刚好是一个黑人）这样的人以承诺，我们抬高了他们。为什么我们要这么做？因为我们认为这是在帮他们。

这并不是说大学平权法案是错误的。它只是好心做了坏事。名校有多余的资源去帮助这些穷人，其他学校则没有。但事实并不会因此

改变，就像赫伯特·马什说的，进入“大池塘”的结局好坏参半。很奇怪，人们几乎很少谈到“大池塘”的负面影响。在选择学校时，父母还是会告诉孩子，让他们尽量去上那些最好的学校，因为那些学校可以让他们想干什么就干什么。我们总是理所当然地认为“大池塘”里的机会多，就像我们总是理所当然地认为小班更好一样。我们对优势有自己的一套定义，但这种定义是错误的。结果呢？我们犯错了。我们误读了弱者和巨人之间的战争。我们低估了那些看似是劣势的东西的发展空间。“小池塘”能让你获得更多的机会，得到你想要的东西。

卡洛琳·萨克斯在申请学校时，并不知道她会因此而使自己拿到科学学位的机会变小。现在她知道了。谈话结束时，我问她，如果她当初选择去马里兰大学——做小池塘里的大鱼——事情又会变成什么样子？她毫不犹豫地说道：“我仍会留在科学领域。”

7

“一直以来，我都是一个特别活泼热情的学生，我热爱学校，热爱学习，而且我也学得很好。”史蒂芬·鲁道夫说道。[15]他是一个高个子的年轻人，留着一头精心打理的深棕色头发，穿着卡其色服装，十分干净利落。“我从四年级就开始学习高中代数了。五年级就学了代数2，六年级又学了几何。我在上初中的时候，就去高中旁听数学、生物、化学、高级美国历史课程了。还有，我从五年级开始就去社区大学了，我在那里学了一些数学。那时候我还学了一些其他学科课程。那时我就想高中毕业的时候，我应该立刻就能从佐治亚大学拿到一个学士学位。我特别坚信这一点。”

从小学一年级到念完高中，鲁道夫每天都打着领带去上课。“说出来有些尴尬，”他说，“这是一件很疯狂的事。但我还是做了。我忘记是怎么开始的了。小学一年级的某一天，我想打领带去上课，于是就打了。之后便一直打着领带去上课。我猜我肯定特别讨人厌。”

鲁道夫作为他所在班级的毕业生代表在高中毕业典礼上致辞。他在大学入学考试中几乎拿到了满分。他同时被哈佛大学和麻省理工学院录取了，最终选择了哈佛大学。上大学的第一周，他走在校园里，感叹自己运气太好了。“我感觉我在校园里看见的每个人都是哈佛大学的学生。这个想法挺疯狂的。我想哈佛大学的每个人应该都是风趣幽默、聪明能干的。哇，在哈佛大学的日子一定会很棒。我太激动了。”

而他上了大学之后的遭遇就和卡洛琳·萨克斯一样。再次听到这样的故事时，我们也就更加清楚印象派画家所取得的成就有多大了。他们都是艺术天才。他们以一种罕见的智慧来看待这个世界。他们透过那些被我们称为“优势”的东西，看清了它们的本质。莫奈、德加、塞尚、雷诺阿和毕沙罗都选择了他们的“第二志愿”。

到底史蒂芬·鲁道夫在哈佛大学经历了什么事？我想你能猜到。他大三时选修了量子力学这门课。“我学得不是很好，”他承认道，“我记得我应该是得了一个B−。”他从没得过这么低的分数。“我觉得要么是自己不够认真，要么就是自己不够优秀。我想，只有成为这个领域的佼佼者，或者是擅长这个领域的天才，我才有继续下去的意义。我的一些同学看起来学得比我快。你知道的，这个时候你就会注意他们，而不是注意那些比你差的同学。”

“我对材料特别感兴趣，”他接着说，“但我却感到自卑。你和别人一样坐在班级里，但你什么都不懂，你觉得‘自己永远也搞不明白这些东西’。你整理出了错题集，这些你搞懂了一点儿，那些你又搞懂了一点儿，但你永远都觉得其他同学懂的比你多。我想哈佛大学就是这样的，这里有那么多聪明人，于是在这里你很难觉得自己也是聪明人。”他后来放弃了这门课。

“你知道吗，解决某个数学难题会给人以满足感。”鲁道夫突然说道，脸上带着一种拥有强烈渴望的表情。“你碰到了一个难题，刚开始你不知道如何解答。但你确信一定有某种规律可循，你一定会有办法的。通常，在这个过程中，你会碰到比先前更棘手的问题，然而最终

的答案却很简单。在解题的过程中，你会获得某种乐趣。”鲁道夫去了他想去的学校。但他是否得到了自己想要的东西？“总的来说，我还是挺开心的，因为我认清了事实。”他说完便笑了，那笑容带着一丝丝苦涩。“至少我是这样告诉自己的。”

大三结束时，鲁道夫决定参加法学院的考试。从法学院毕业后，他去了曼哈顿的一家律师事务所工作。哈佛大学让世界损失了一名物理学家，却带来了一名律师。“我学的是税法。”鲁道夫说，“说来还真有趣，有相当一部分学数学和物理的人最终都转去学税法了。”

---

[1] 此为化名，且做了细节处理。

[2] 对印象派画家的论述基于多本书籍，主要包括：John Rewald, *The History of Impressionism* (MOMA, 1973)；Ross King, *The Judgment of Paris*(Walker Publishing, 2006)，讲述的主要是世界各大美术展；Sue Roe, *The Private Lives of the Impressionists* (Harper Collins, 2006)；Harrison White，Cynthia White, *Canvases and Careers: Institutional Change in the French Painting World* (Wiley & Sons, 1965), 150。

[3] 斯图菲的研究（与爱德华·萨奇曼，利兰·迪瓦尼，雪莉·丝达和小罗宾·威廉合作）摘自*The American Soldier: Adjustment During Army Life*, vol.1of *Studies in Social Psychology in World War II* (Princeton University Press, 1949),251。

[4] 这个例子取自经济学家玛丽·戴利（Mary Daly）的研究。她用很大篇幅描述了这种现象。另一个例子则取自卡洛·格雷厄姆（Carol Graham）的《世界上的幸福：幸福农夫和悲惨富豪的悖论》（*Happiness Around the World: The Paradox of Happy Peasants and Miserable Millionaires*）。有两个穷人，一个来自智利，一个来自洪都拉斯，你认为谁更幸福？逻辑会告诉你来自智利的更幸福。智利是现代发达国家。智利穷人赚的钱可能是洪都拉斯穷人的两倍，这就意味着他们可以住在更漂亮的房子里，吃更好的食物，还能买更多带给人舒适的物品。但如果你比较一下两个国家穷人的幸福指数，你会发现洪都拉斯人比智利人幸福。为什么？因为洪都拉斯人在意的只是其他的洪都拉斯人。格雷厄姆指出：“因为幸福感与国家的平均收入水平无关，但是与距离平均收入水平多少有关。洪都拉斯的穷人之所以感觉比较幸福，是因为他们的收入与平均收入的差距更小。”在洪都拉斯，穷人的财富更接近中产阶级的财富，智利的情况则恰恰相反，因此洪都拉斯的穷人会觉得比较幸福。（想了解更多关于幸福国家的内容，可参见Mary Daly，Andrew Oswald，Daniel Wilson, Stephen Wu, “Dark Contrasts: The Paradox of High Rates of Suicide in Happy Places”, *Journal of Economic Behavior and Organization* 80 (December2011); Carol Graham, *Happiness Around the World: The Paradox of Happy Peasants and Miserable Millionaires* (Oxford University Press, 2009)。）

[5] 詹姆斯·戴维斯（James Davis）在“The Campus as Frog Pond: An Application of the Theory of Relative Deprivation to Career Decisions of College Men”[*The American Journal of Sociology* 72, no. 1 (July 1966)]中首先提出了学校选择相对剥削论。戴维斯总结道：

> 从个人角度来说，我的研究结果对以下概念提出了挑战：想要拥有一份好的职业，最有效的方法就是进入“最好的”学校学习。假设指导老师和家长在考虑是否将孩子送入“好”学校时没有兼顾优势和劣势，那么这个孩子在班级里的学习成绩一定会是垫底的。“在小池塘里做一条大鱼比在大池塘里做一条小鱼好多了”这句格言并不完全正确，但却有一定参考价值。

[6] 赫伯特·马什任教于牛津大学教育学院。他在职业生涯中有许多杰出的学术成果。单是“大鱼小池塘”这一个专题，他就写了无数的学术论文。参见H. Marsh, M. Seaton, et al., “The Big-Fish-Little-Pond-Effect Stands Up to Critical Scrutiny: Implications for Theory, Methodology, and Future Research,”*Educational Psychology Review* 20 (2008): 319—350。

[7] STEM代表科学（Science）、技术（Technology）、工程（Engineering）、数学（Mathematics）。——译者注

[8] 这些数据来源于报纸上一篇名为《在优秀教育机构中，种族在选择科学专业、放弃科学专业方面扮演的角色》（“*The Role of Ethnicity in Choosing and Leaving Science in Highly Selective Institutions*”）的文章，作者是社会学家罗杰斯·埃利奥特（Rogers Elliott）和A.克里斯托弗·斯根塔（A. Christopher Strenta）。这些SAT数据均来源于20世纪90年代，今天的数据或许会有变化。

[9] 这是一个关键数据，因此我需要对此进行更加详细的解释。张及其搭档研究了几千名大一新生，发现了那些最有可能使学生放弃科学专业的因素。那么最重要的因素是什么呢？一个学校学生的学习能力越强，就越有可能放弃科学专业。“大一新生的入学成绩比SAT平均分每高出10分，他们获得学位的可能性便会降低2%。”他们如此写道。有趣的是，如果你仔细观察那些少数族裔学生，这个数据还会更高。少数族裔学生的SAT成绩每增加10分，拿到学位的概率就会降低3%。“那些如愿以偿进入第一志愿学校的学生，他们坚持读生物科学或者行为科学专业的可能性更低。”他们写道。你认为你去了对自己来说最好的一所学校。然而事实并非如此。

[10] 想了解更多关于STEM项目的统计内容，可参见Rogers Elliott,A. Christopher Strenta, et al., “The Role of Ethnicity in Choosing and Leaving Science in Highly Selective Institutions,” *Research in Higher Education* 37, no. 6(December 1996); Mitchell Chang, Oscar Cerna, et al., “The Contradictory Roles of Institutional Status in Retaining Underrepresented Minorities in Biomedical and Behavioral Science Majors,” *The Review of Higher Education* 31, no. 4 (summer 2008)。

[11] 需要澄清的一点：康利和昂代尔的图表说明的并不是每个经济学家发表的论文总数。确切来说，这是一个加权平均数——主要取自被最著名期刊，如《美国经济评论》（*The American Economic Review*）或者《计量经济学》（*Econometrica*）收录的论文数量，也取自

部分被名气不那么大的期刊收录的论文数量。换言之，这些数据并不是这些学校的学术人士发表的论文总数，而是他们发表的高质量的论文数量。

[12] 约翰·P.康利和阿里·西纳·昂代尔的优秀论文摘自“An Empirical Guide to Hiring Assistant Professors in Economics”, *Vanderbilt University Department of Economics Working Papers Series*, 2013年5月28日。

[13] 弗雷德·格林普的“快乐的垫底区域”策略来自杰罗姆·卡拉贝尔（Jerome Karabel）的 *The Chosen: The Hidden History of Admission and Exclusion at Harvard, Yale, and Princeton* (Mariner Books, 2006), 291。卡拉贝尔总结道：

> 格林普是否在暗示我们，那些处在垫底区域的学生如果为自己的处境感到开心的话会更好？因此，被称为“快乐的垫底区域”的声名远播（有些人可能会说臭名昭著）的哈佛入学实践诞生了……格林普的目的在于找出“正确的学生垫底区域——让那些有想法、有自我力量、喜欢参加课外活动的学生，获得自尊（或者其他），并在C组得到最多的机会”。

[14] 法学教授理查德·桑德尔是大池塘理论的主要拥护者，他反对平权法案。他和斯图尔特·泰勒（Stuart Taylor）合著了一本名为《失调：意在帮助少数族裔的平权法案如何伤害学生，以及为什么大学不赞同开展平权法案》（*Mismatch: How Affirmative Action Hurts Students It's Intended to Help, and Why Universities Won't Admit It*）的书。我在后面附了一些对桑德尔论点的总结。

举个例子，这是桑德尔研究的其中一个问题：少数族裔学生上越好的学校，就越难成为律师。这是显而易见的结论。但如果说这个学校的学位更有价值呢，那这样的困难是不是会因此被抵消一部分？桑德尔和泰勒坚称这种说法是不正确的。在一个普通的好学校取得优异成绩与在一个顶尖学校取得好成绩是一样的，甚至前者比后者更好。他们写道：

> 一个毕业于排名第30位的福德汉姆大学、成绩排在班级前50名的学生，她的工资待遇与一个毕业于排名第5位、更优秀的哥伦比亚大学学生的差不多，并最终让她晋身到比中产阶级稍低一点儿的阶层。我发现大部分情况都是这样的，福德汉姆大学的学生在就业市场上更有优势。

这种情况并非出人意料。在一个有黑人学生，也有其他人种学生的班级，为什么要给黑人学生特殊待遇？要知道，其他的学生仅是为了争取一点点优势就需要不断努力。

桑德尔的观点引发了争议。一些对研究数据有不同诠释的社会学家不同意他的部分观点。总的来说，他所谓的大池塘威胁论是这样的：只要这些心理学家回归斯图菲在“二战”期间做的研究，那他们就会发现该理论不过是一种常识而已。

平权法案的问题在某些细节上值得商讨。看看下面这个从理查德·桑德尔和斯图尔特·泰勒所著的《失调：意在帮助少数族裔的平权法案如何伤害学生，以及为什么大学不赞同开展平

权法案》（Basic Books, 2012）一书中提取的表格。该表格呈现的是美国黑人在法学院的表现，以及他们同白人学生的比较。班级排名从1~10，1为第十名，10为第一名。

排名	黑人	白人	其他
1	51.6%	5.6%	14.8%
2	19.8%	7.2%	20.0%
3	11.1%	9.2%	13.4%
4	4.0%	10.2%	11.5%
5	5.6%	10.6%	8.9%
6	1.6%	11.0%	8.2%
7	1.6%	11.5%	6.2%
8	2.4%	11.2%	6.9%
9	0.8%	11.8%	4.9%
10	1.6%	11.7%	5.2%

这个表格中有很多数字，但是只有两排数据真正有用，就是第一排和第二排。这两排数据体现的是美国普通法律学院班级垫底区域的学生种族分布情况。

排名	黑人	白人	其他
1	51.6%	5.6%	14.8%
2	19.8%	7.2%	20.0%

这就是桑德尔和泰勒分析该策略成本使用的方法。假设两个同是就读于法律院校的黑人学生的年纪和测试成绩都是一样的。这两个人基于平权法案，都申请了优秀法律院校。一个被录取了，一个被拒绝了。被拒绝的那个人因为逻辑考虑、经济或家庭方面的原因而选择了第二志愿的学校，去了那个没那么有名也不那么优秀的法学院。桑德尔和泰勒在大量样本中抽出了类似的“配对”学生，并从法学院的毕业率、一次通过美国律师资格考试、从未通过律师资格考试及法律实践四个方面比较了他们的表现。他们得到的结果相差甚远。从每个方面来说，那些没有上“最好”学校的黑人学生比那些上“最好”学校的学生的表现更加突出。

成功的职业生涯	白人	黑人	黑人（平权法案）
从法律学院毕业的人数百分比	91.8	93.2	86.2
一次通过美国律师资格考试的人数百分比	91.3	88.5	70.5
从未通过美国律师资格考试的人数百分比	96.4	90.4	82.8
有法律实践的人数百分比	82.5	75.9	66.5

桑德尔和泰勒指出了极具说服力的一点：如果你是黑人，你很想当律师的话，你就要学印象派画家，避开那些“大池塘”。不要去那些在你看来可以提高你的等级的学校，而是要去那些你不想去的学校。桑德尔和泰勒坦率地说道：“在任何一个法学院，班级的垫底区域都是一个很糟糕的地方。”

顺便说一句，读过我那本《异类》的人都知道，我在那里面讨论了平权法案和法学院的问题。我在那本书中提出了一个与众不同的观点：智力水平的作用会在某个点趋于平稳。这就意味着，来自不同名校的学生，虽说他们的智力有一定区别，但这不一定会对其学业有影响。换句话说，假设一个被顶尖的法律院校录取但证书资格较低的律师会比同样被顶尖法律院校录取、证书资格较高的律师差，这个观点是错误的。为了支持这个观点，我采用了密歇根大学法学院的数据。这些数据表明，那些因平权法案被录取的黑人学生，他们的职业生涯和那些白人学生的天差地别。

我还相信这个结论吗？相信，也不相信。我仍相信在那些高智商人群中，智力水平能产生的好处会趋于平衡。但我现在回头看看，我认为我在《异类》中提出的关于法律院校的看

法很天真。当时我并不熟悉相对剥削理论。而如今，我对平权法案的疑问也更多了。

[15] “史蒂芬·鲁道夫”为化名。

第二部分

值得经历的困难

我的身上有一根刺，它是撒旦的信使，是来折磨我的。我求了上帝三次，求他拔掉那根刺。但是上帝对我说："我的恩典足够你用的。我的力量会使弱点变得完美。"因此我要欣然夸耀我的弱点，这样基督的力量才会停留在我身上。因为基督，我在弱点、羞辱、艰苦、迫害和困境中感到快乐。因为当我懦弱的时候，就是我强大的时候。

哥林多后书12：7-10

4
补偿学习：局外人的优势

在一个精英较少、较没有特权的环境中，做一个局外人能够使你获得更多。

1

如果你对一个有阅读障碍的人进行脑部扫描，你会发现一些看似奇怪的图像。在大脑的一些关键部位——那些负责阅读和文字处理的区域——阅读障碍患者的灰质比正常人的少。在这些区域中，他们没有足够的脑细胞。胎儿在子宫里发育的时候，神经细胞会到达合适的大脑区域，就和棋盘上的棋子一样。但基于某些原因，阅读障碍患者的神经细胞有时候会“迷路”。于是它们去了错误的地方。大脑有一个脑室系统，从功能上来说，它是大脑的入口和出口。一些有阅读障碍的人，他们的神经细胞滞留在脑室，就像乘客滞留在机场一样。

在大脑图像生成的过程中，病人要完成一项任务。神经科学家会依此分析这项任务是由大脑的哪个部位控制的。如果你让阅读障碍患者在做脑部扫描时进行阅读，大脑负责阅读的这部分会亮起，但不会全部亮。脑部扫描图像看起来就像处于黑暗中的城市的航拍图片。相比正常人，阅读障碍患者在阅读时使用的多是右脑。右脑负责形象思维。如果一个人无法完成阅读这类细致、缜密的任务，就代表其大脑出现问题了。有时，阅读障碍患者阅读的时间会比较长，像是大脑负责阅读的不同区域正通过某种微弱的联系进行沟通。测试小孩子是否患有阅读障碍的方法之一就是“快速自动命名”。给他看一种又一种的颜色，先是红点，跟着是绿点，接着是蓝点，最后是黄点，看看他的回答是否正确。看这些颜色，然后认出颜色，给每种颜色命名，把颜色的名字说出来。大部分人不假思索就可以回答这些问题，但对阅读障碍患者来说并不是这样的——在这个过程中，这四个步骤之间的联系失灵了。你问一个四岁的孩子“你读‘bage’这个词的时候能不读‘b’吗？”又或者，让他听三个字母：k、u、o，问他“你能拼出‘kuo’吗？”再或者读“bo”、“po”和“me”，问他“哪个音节没有押韵”。对大部分的四岁孩童来说，这些问题很简单。然而这对阅读障碍患者

来说却很难。过去，有许多人认为阅读障碍患者就是会将词语颠倒，如把“小猫”看成“猫小”。由此认为，阅读障碍患者似乎只是不懂得看单词罢了。然而事情远比这复杂。阅读障碍患者的问题在于其听觉和处理声音的能力。“ba”和“da”这两个音节之间的区别其实很小，就发生在音节的前40毫秒。人类语言是在假设我们可以分辨这40毫秒区别的基础上形成的。“b”和“d”两个音听起来的区别之大就像黑白分明的是与非。你能想象一个反应迟钝的大脑，在碰到“排山倒海”的单词时，这40毫秒对他来说有多快吗?

“如果你对语言的声音没有概念，如果你听漏了一个字，听漏了一个音，你不知道该怎么办，那么你就很难清楚地发出书本上那些字的音。”来自哈佛大学的阅读障碍研究者纳丁·加伯（Nadine Gaab）如此解释道，“这样的话，你得花一些时间才能学会阅读。你读得慢，也就影响了阅读的流畅度，以及对内容的理解程度。由于你读得太慢了，当你读到句末的时候，你已经忘了句子的开头。如此，这些问题就一直持续到初中或者高中时期，这时候它就会影响你的学习成绩。你无法阅读，那你如何去做那些有大量文字的数学试卷？你如何去参加社会知识这门课的考试？光是阅读他们出的试卷你就得花两个小时！”

“通常情况下，一个人在八九岁的时候就能被诊断出是否有阅读障碍。”加伯接着说道，“研究发现，那个时候患者就已经出现许多严重的心理问题了。因为在此之前，他们已经苦苦挣扎了三年。也许四岁的时候，你还是一个酷小孩。当你上了幼儿园之后，其他的小朋友都开始学习阅读了，你却发现自己读不懂。你觉得灰心丧气，你的同学会认为你是笨蛋，你的父母则认为你在偷懒。你很自卑，因此变得更绝望。有阅读障碍的孩子因为调皮捣蛋，大部分都会被少年司法系统追究责任。他们调皮捣蛋是因为他们想把事情弄明白。在我们这个社会，阅读是很重要的。”[1]

所以，你是否希望你的孩子有阅读障碍呢?

2

到目前为止，本书让我们知道了在什么时候我们会误解优势的本质。现在是时候将注意力转向另一方面了。我们说“劣势”时，我们想表达什么意思？传统的观点认为，劣势就是人们应该避免的东西，这是一种阻碍，或者是一种困难，会让你变得越来越不好。但事实并不总是如此。在接下来的章节中，我想向大家解释的是一些被称作“值得经历的困难”的事。这个概念由罗伯特·比约克（Robert Bjork）和伊丽莎白·比约克（Elizabeth Bjork）提出。他们是加利福尼亚大学洛杉矶分校的心理学家。我们可以通过这个极好的方法理解弱者是如何获胜的。[2]

现在，请先想想下面的问题。

1. 球拍和球的总价是1.1美元。球拍比球贵1美元。一个球要多少钱?

你的本能反应是多少？我猜，球的价格一定是10美分。但这个答案是错的，对不对？球拍比球贵1美元，如果球的价格是10美分，那球拍的价格就是1.1美元，两者相加的价格就超过总价了。正确的答案是5美分。

再看其他的问题：

2. 5台机器5分钟可以生产5个部件，那么100台机器生产100个部件需要多长时间?

基于问题设置的原因，你可能会立马回答是100分钟。但这是一个陷阱。100台机器生产100个零件所用的时间与5台机器生产5个零件的时间是相等的。所以正确答案是5分钟。

这是世界上三道最短的智力测试题中的两道。[3]它们被称为“认知反射测试”（Cognitive Reflection Test，简称CRT）。由耶鲁大学的教授沙恩·弗雷德里克（Shane Frederick）设计，用于测试你对看似简单、实则复杂的问题的理解能力，以及将直觉的答案转变成更深刻的逻辑判断的能力。

弗雷德里克指出，如果你想根据个人的基本认知能力对人们进行分类的话，他的测试和那些需要花几个小时做完的几百种测试一样有效。为了证明这个观点，弗雷德里克对美国9所高校的学生进行了认知反射测试。该测试结果与这些高校学生做的传统智力测试的结果十分相近。[4]麻省理工学院也许是拥有世界上最聪明的学生的一所学府，他们的学生平均可答对3道题中的2.18道，答对1题得1分的话，也就是2.18分。匹兹堡的卡内基梅隆大学是另一所著名学府，其学生的平均得分为1.51分。哈佛大学的则是1.43分，密歇根大学安阿伯分校的是1.18分，托莱多大学的是0.57分。

认知反射测试很难。恰恰就是这点令人觉得奇怪。你知道提高测试分数的最简单方法是什么吗？那就是提高测试的难度。几年前，心理学家亚当·奥尔特和丹尼尔·奥本海默（Daniel Oppenheimer）在普林斯顿大学的学生中做了这类研究。刚开始，他们使用的是普通的认知反射测试，这些学生平均可以得到1.9分。这已经很好了，只比麻省理工学院学生的平均分2.18低一点儿。而后，奥尔特和奥本海默将测试题用一种很难看懂的字体打印出来：Myriad Pro字体，10%的灰度，斜体，10号字。看起来就像下面这样：

1. 球拍和球的总价是1.1美元。球拍比球贵1美元。一个球要多少钱？

这次的平均分为多少？2.45分。这些学生突然做得比麻省理工学院的学生好了。

很奇怪，对吧？通常我们都认为一个问题印刷得简单、明了时，更有助于我们解答这个问题。但是现在的情况完全相反。10%的灰度、10号Myriad Pro斜体字读起来特别费劲。你必须稍微斜着看，也许还要把句子读上两遍。读到一半的时候，你可能还会想究竟是谁认为这样打印测试题是一个好主意。突然你就意识到，自己得读题了。

做这些额外的工作是值得的。就像奥尔特说的，这些看起来“不那么流畅”的问题反而能让人“去思考更深层次的东西。他们会花更多的精力，更深入地挖掘，认真地思考。如果他们克服了这些障碍，当你强迫他们想得更深入时，他们也就能做得更好了”。奥尔特和奥本海默让CRT变得更难了，但是经历这种困难却是值得的。[5]

当然，并不是所有的困难都会让人心存希望。卡洛琳·萨克斯在布朗大学遭遇的有机化学课程危机便是一种不受欢迎的困难。她勤奋好学，是一个喜欢科学、有天分的学生。但在她觉得受到打击，信心不足时，这些却没能给她带来一点点的优势。努力并没有让她重新喜欢上科学，反而让她害怕并远离了科学。但在某些特定的时间和地点，某些看似阻碍、会削弱弱者机会的事物会像奥尔特和奥本海默的拥有10%的灰度、10号Myriad Pro斜体字一样，发挥正面的作用。

阅读障碍会是一种值得经历的困难吗？人们很难相信它是。要知道，有很多人，他们一生都要同这种阅读障碍搏斗。但却存在这样一个奇怪的事实：有相当一部分成功的企业家都是阅读障碍患者。伦敦城市大学的朱莉·罗根（Julie Logan）通过近期的研究报告指出，该比例约达1/3。在这份成功的阅读障碍企业家名单上，许多过去几十年来最著名的创业家都榜上有名。英国亿万富豪理查德·布兰森（Richard Branson）就是一个阅读障碍患者。嘉信理财的创办人查尔斯·施瓦布（Charles Schwab）也是阅读障碍患者。手机开发者克雷格·麦考（Craig McCaw），美国捷蓝航空公司创办人大卫·尼尔曼（David Neeleman），科技巨头思科的首席执行官约翰·钱伯斯（John Chambers），金考快印创办人保罗·欧法利（Paul Orfalea），等等，都

是阅读障碍患者。这里只列举了其中的一小部分。神经学家沙伦·汤普森——希尔（Sharon Thompson-Schill）曾在某著名大学的捐赠人会议上演讲。这些捐赠者无一不是成功的企业家。在演讲期间，她一时兴起，便问在场的企业家有多少人曾是阅读障碍患者。“一半的人都举手了，”她说，“简直令人难以置信。”[6]

关于这个事实，会有两种可能的解读。第一种是尽管这些成功人士有一定的缺陷，但他们依然获得了成功：他们聪明，富有创意，因此没有任何事物——包括他们一生都要与之做斗争的阅读障碍——能阻挡他们走向成功。第二种解读更有趣：也许他们的成功要部分归功于他们的缺陷，因为他们在与缺陷做斗争的过程中学到了不少东西。事实证明这种缺陷是一种巨大的优势。你是否希望你的孩子有阅读障碍呢？如果第二种可能性存在的话，也许你会希望如此。

3

大卫·博伊斯从小在伊利诺伊州乡下的一个农场长大。他是家里五个孩子中的老大。他的父母是公立学校的教师。在他很小的时候，母亲就念书给他听。他看不懂书上的文字，但却能记得母亲给他念的内容。一直到小学三年级，他才开始阅读。但他读得很慢，读的过程也困难重重。多年以后，他才意识到自己有阅读障碍。只不过那时候，他觉得自己并没有问题。他住在乡下，那里的人并不是很看重阅读。他的许多同学一旦在农场找到工作，便都辍学了。博伊斯喜欢看漫画书，因为这类书容易看懂，有许多图片。看书对他并非易事。一直到今天，他一年也许就只能读一本书。他也看电视，什么节目都看。他笑着说：“它在动，彩色的。”他的词汇量有限，通常会使用简单的词语和简短的句子。有时候在大声诵读过程中会遇到一些不懂的词，他都会停下来，慢慢地将它们拼出来。“一年半前，妻子给我买了一个iPad。这是我拥有的第一台类似电脑的设备。接着就发生了一件很好

玩的事，我拼出来的单词与电脑里的拼写检查软件里的单词差太多，因此我常常都找不到正确的拼法。”博伊斯说，“你都不知道我接到多少条这样的提醒：‘无匹配单词。’”

博伊斯高中毕业时并没有什么远大的志向。他的成绩很差。当时，他们一家搬到了加州南部。适逢当地经济快速发展，博伊斯很快在建筑公司找到了一份工作。“是室外工，我要和其他资历老的工人一起干活。”博伊斯回忆道，“当时我赚的钱比我想象中的要多。太有趣了。”之后，他又去银行当了一段时间的会计，那期间，他经常打桥牌。“当时的生活很愉快。我继续这样过了一段日子。但自从我们的第一个孩子出生，我妻子就开始认真考虑起我的将来了。”她从社区大学带回了一些宣传册。博伊斯记得自己小时候对法律特别着迷，于是决定去读法学院。今天的大卫·博伊斯成了世界上最著名的律师之一。

博伊斯到底是怎样从一个只有高中教育程度的建筑工人变成顶级律师的？我们至今仍不得而知。要学法律就必须学会阅读，因为他们要通过阅读理解案例、观点并进行学术分析。而对博伊斯来说，阅读是很难的一件事。但他竟然考虑去学法律！这个想法看起来太疯狂了。但是别忘了，既然你在读这本书，那么你就是一个读者，也就意味着你极有可能不会想到绕开阅读的捷径、策略及旁门左道。

雷德兰兹大学是一所小型的私立学校，位于洛杉矶东部，距离博伊斯家只有一个小时的车程。博伊斯就在这里开始了他的大学生活。雷德兰兹是一个“小池塘”，博伊斯在这里如鱼得水。他学习特别努力，充分利用了学习机会，因为他知道自己必须这么做。然后，幸运之神眷顾了他。想从雷德兰兹大学毕业的话，就必须修完一系列核心课程，而这些课程的阅读量都很大。刚好那些年，学校规定学生可以在未拿到大学学位的情况下申请法学院。于是大卫跳过了那些核心课程。他说：“我还记得，当我知道自己没毕业也能申请法学院时，我简直不敢相信！这太棒了。”

当然，上了法学院就意味着阅读量更大了。但他找到了一些重大案件的总结，这些总结提炼出了美国最高法院对案件的判决，内容不过一两页。“也许有人会告诉你，这在法学院是行不通的。”他说，“但它确实是可行的。”此外，他还是一个很好的听众。“听是我这辈子最重要的事。我要学会听，因为这是我唯一得以学习的方式。人们说什么我都记得，我还能记住他们用的词语。”因此，他坐在了法学院的教室里。其他人奋力做笔记，在纸上乱涂乱画，做白日梦的时候，他把听到的东西都记了下来。从这点来说，他的记忆力是一种不可思议的工具。他很小就开始锻炼自己的记忆力。他能记住妈妈给他念的内容。而其他同学，他们在做笔记、乱涂乱画，出神时会错过一些内容。他们的注意力是分散的。而博伊斯没有这种问题。也许他做不了一个读者，但他会听。事实证明，读不好并不是一种劣势，而是一种更有价值的东西。起初他在美国西北大学法学院学习，而后转学去了耶鲁大学。

博伊斯成为律师之后，并没有选择去公司当律师。去公司当律师要看堆成山的文件，还要理解367页脚注里每一个字的意思。于是，他成了一名诉讼律师。这是一份可以让他独立思考的工作。他把要说的东西都记了下来。出庭期间，当他遇到一个念不出来的单词时就会结巴。这时他便会停下来，像个孩子一样拼出那个词。这种做法令人尴尬，甚至比一个真实存在的问题更让人觉得古怪。20世纪90年代，他带领原告及其律师团控告微软公司违反反垄断法。在诉讼期间，他总是把“login”（登录）说成“lojin”。这是阅读障碍患者常犯的错误。但他在盘问证人时，却表现得异常完美。因为他不会错过证人发言的任何细微变化、自我托词与措辞的异常之处，也不会漏掉一条来自证人的漫不经心的评论或泄密的自白。他记录并能回忆这些证词，不管证人是在一小时、一天还是一周之前说的。

“如果我能读得快一些，很多事做起来就容易多了。”博伊斯说，“这毫无疑问。但换个角度来看，因为我的阅读能力不行，所以我只能通过专心听讲、问问题来学习。这就意味着我必须简化问题，直

抵问题的本质。这种做法会产生强大的力量，因为在庭审时，法官和陪审团都没有时间、精力去深究案件。我的一个优势就是将这些案件以通俗的方式展现出来，好让他们明白。”他的对手都是学者型律师。他们列出了有关案件的所有可能性分析。他们对这些材料都了然于心，然而他们却无数次地败给了细节。但博伊斯没有。

博伊斯经手的最著名的案件之一——霍宁沃思诉施瓦辛格案[7]，涉及加州限制同性恋婚姻的法律。博伊斯作为律师，主张该法律违反了宪法。审判过程中最令人难忘的一幕是，博伊斯成功地找到对方关键的专家证人大卫·布兰肯霍恩（David Blackenhorn）的证词漏洞，使其承认了博伊斯指出的大部分案件事实。

“在诉讼准备过程中，你要告诉证人，让他在庭上做证的时候不要着急。即使你没必要这么做，你也必须做这件事。因为有时候你就是需要慢慢来，你不能让检察官看出你的语速变化，以防他看出你在哪一点上有所犹豫。就比如——你何时出生？”博伊斯认真、从容不迫地说道，“‘1941年’，你没有说‘1941年3月11日早上6点30分’，即便你并没有刻意隐瞒什么。不管问题是困难还是容易，你都希望自己回答的语气都一样，这样别人就无法从你回答问题的方式中看出什么问题对你来说容易，什么问题对你来说难以回答。”

当布兰肯霍恩回答问题时，他在某些关键时刻停顿过久，被博伊斯发现了。“我注意到他的语调、语速，还有他的用词。有时候他还会停顿。他停顿是为了思考怎么措辞。像这种人，你要是试探他，认真听他说话，你就会知道他什么时候会感觉到不安，因为在这些点上他会含糊其词。只要我能找到这些点，我就有办法让他承认案子的关键事实。”

博伊斯有一项特殊技能。通过这项技能，我们就可以知道他为什么善于此道了。他是一个极好的听众。现在请想想他是怎么练就这样一种技能的。大部分人对自己擅长的东西都比较热衷，这是很自然的事。就拿阅读来说，如果孩子没有阅读这方面的难处，他就会读很多，进而就会越来越擅长阅读，并最终在一个需要大量阅读的领域扎根。有一个叫作“老虎·伍兹”的小男孩儿，他的思想看起来与他的年龄极不相称。当他发现高尔夫球运动就是他想象中的那种运动后，他就开始练习打球。因为经常练习，他的球打得越来越好。打得越好，他就越喜欢练习……就这样持续进入良性循环。这就是所谓的“特长学习”（capitalization learning）：因为具有某方面的天赋，我们慢慢地变成了这方面的专家。

但是值得经历的困难却有着相反的逻辑。在CRT中，奥尔特和奥本海默通过这样一种方法：加大测试难度，强迫他们多思考，以弥补无法看清问题的“缺陷”，从而提高了学生的测试成绩。博伊斯因为存在阅读障碍，所以他会认真去听，并从中学习知识，以弥补自己无法从阅读中获取知识的缺陷。他努力地在弥补这种缺陷，因为他别无选择。他阅读能力差，所以他只能找到一种可以让他跟上别人脚步的方法。

大部分人的学习都是“特长学习”。这是一种既容易又理所应当的学习方式。如果你嗓音优美，音质完美，那么你就可以轻轻松松地进入教堂的唱诗班。与之相对的“补偿学习”（compensation learning）则是一种困难的学习方式。如果你们想和博伊斯一样——听母亲念书，记住她的话，然后再复述一遍——那你们就必须学会面对自身的局限；学会克服自己的局促，以及害怕丢脸的心理；学会专注，这样你才能记住那些词；还要学会为自己的完美表现而感到骄傲。然而，大部分有某种严重缺陷的人都无法真正做到这些。那些能做到的人就会变得比没有缺陷的自己更好，因为那些必须学的东西一定比那些轻易就能学到的东西更具威力。

那些功成名就的阅读障碍患者经常谈起自己的“补偿学习”过程。“上学太可怕了。”一个叫布莱恩·格雷泽（Brian Grazar）的人告诉我，“我的情绪总是在变化，我总是很焦虑。我要花很长时间才能做完那些简单的家庭作业。一天有好几个小时我都在做白日梦，就因为我看不懂那些词。就是那种感觉：你发现自己坐在某个地方一个半小时，但却什么也没做。我念七年级、八年级、九年级、十年级时得到的成绩几乎都是F，偶尔能得到一个D或C。因为母亲不同意学校让我留级的决定，我才得以升学。”

格雷泽是如何毕业的？在每次小测验或考试之前，他都会制订计划和策略，念小学的时候也是如此。“小测验或考试的前夜我都会跟别人待在一起。”他说，“‘你会干什么？你会如何回答老师的问题？’我会试着去猜老师可能问的问题。如果有办法可以提前知道那些问题，我会照做。”

上高中的时候，他的策略就更完善了。“我质疑我的每一次成绩。”他接着说，“每次我收到成绩单知道自己的分数后，我都会去找老师，逐一和他们核对。我会同老师争论，让他把D改成C，把C改成B。几乎每一次——90%的情况下——老师都会给我修改分数。我一直缠着他们，他们没办法，只好给我改了。我特别擅长做这样的事。于是我渐渐有了信心。我知道在大学里，我要开始和教授们磨嘴皮子了。所以我要学习，我学着去做任何一件可以推销自己的事。这真的是很好的训练。”

当然，所有称职的父母都会教孩子如何去说服别人。然而一个能够很好地适应社会的正常孩子并不需要认真地学习这门课。假如你在学校得的都是A，你就没必要为了及格而去跟老师谈判，也不会像一个9岁的孩童一样六神无主，还得计划着怎么熬过接下来的一个小时。格雷泽在练习谈判时就像博伊斯在练习听力时一样，他已经有了一件利器。他日复一日、年复一年地练习谈判。格雷泽说这是“很好的训练”，他的意思是，学会以一个弱者的身份去和强者对话，这对他日后

的职业十分有益。如今，格雷泽是好莱坞过去30年来最成功的电影制片人之一。[8] 如果布莱恩·格雷泽不是阅读障碍患者的话，他今天又会变成什么样的人呢?

5

让我们来进一步挖掘神经功能障碍和成功职业生涯之间的这种奇特联系。在介绍"大池塘"时，我提到过：在一个精英较少、较没有特权的环境中，做一个局外人能够使你获得更多实现自我价值和追求学术兴趣的自由。假如卡洛琳·萨克斯选择的不是第一志愿的学校，而是第二志愿的学校，那么她从事自己热爱的职业的可能性会更大。同理，如果印象派画家们没有选择举办自己的展览，他们的作品可能就会被挂在那些无人问津的小画廊里，而不是那些顶级的美术展览会上。

阅读障碍患者也是局外人。在学校里，他们因为达不到学校的要求，被迫远离其他的同学。这种"局外人主义"（outsiderness）是否有可能给他们带来某种完全的优势？在回答这个问题之前，我们先看一下那些发明家和企业家的个性特点。

心理学家通过所谓的"大五人格模型"（Five Factor Model），或称"大五人格"理论来定义人格。[9] 我们可以根据以下的描述来评估自己：

神经质

（敏感/紧张vs.安全/自信）

外向性

（有活力/爱交际vs.孤独/矜持）

开放性

（有创造力/有好奇心vs.遵守惯例/谨慎）

尽责性

（有序/勤劳vs.随意/粗心）

随和性

（合作/移情vs.自私/对抗）

心理学家乔丹·彼得森（Jordan Peterson）指出，发明家和革新者多为混合性格——尤其是后面三种性格：开放性、尽责性、随和性。

发明家一定要具备开放性。他们要能想出其他人想不到的事，愿意挑战他们的先入为主之见。他们还要具备认真、负责的品质。一个拥有好主意却缺乏将主意变成现实的自律和坚持的发明家只能是一个梦想家。这是显而易见的。

而最关键的是，发明家必须是“不随和”的。我这里说的并非粗鲁或者令人讨厌。我的意思是，他们处在“大五人格”理论中“随和性”的边缘。他们这类人愿意承担社会风险，做那些别人可能不会认同的事。

这并不是一件容易的事。在我们的社会中，“不随和”是不为人们所接受的。人类生来就有寻求周围人的认可的需求。如果没有挑战传统的意愿，一个激进、具有变革意义的想法将难以付诸现实。“如果你有一个新想法，这个想法具有破坏性，而你又一向随和，你该怎么办？”彼得森问道，“如果你担心伤害别人、扰乱社会秩序，你也就不会去实现自己的想法了。”就像剧作家萧伯纳所说的：“理性的人让自己适应社会，非理性的人总是坚持让社会适应自己。所以，所有的进步都得靠这些非理性的人。”

彼得森在论证观点时列举了瑞典家具零售商宜家公司的例子。这家公司由英瓦尔·坎普拉德（Ingvar Kamprad）创立。他的伟大的革新之处在于他发现家具的价格大多是由组装这一环节拉上去的：给桌子安桌腿不仅要多花钱，而且还会使桌子的运费变得十分昂贵。所以他决定出售那些未组合的家具，运输时只要装在平盒里就可以了，运费也便宜。此外，他出售的家具价格也比竞争对手的低。

然而，在20世纪50年代中期，坎普拉德曾一度陷入困境。瑞典家具制造商联合起来抵制宜家。宜家的低价惹怒了他们，他们决定不做宜家的订单。宜家几近破产。在绝望之际，坎普拉德将目光转向了南方。从瑞典经过波罗的海后便可到达波兰，而波兰是一个劳动力更廉价、木材更丰富的国家。这体现了坎普拉德的开放性：在20世纪60年代早期，几乎没有公司开展这种外包服务。之后坎普拉德就将工作重心放在了与波兰的联络工作上。这在当时并不容易。20世纪60年代，波兰国内一片混乱。它没有基础设施，没有机器，也没有训练有素的工人。而且在这里，其他国家的利益也得不到法律的保护。但是坎普拉德成功了。“他是一个事必躬亲的老板。”彼得森国际经济研究所的研究员安德斯·艾斯仑德（Anders Aslund）说道，“这就是他取得成功而别人失败的原因所在。他去了条件恶劣的国家，确保一切都运行正常。他是一个非常顽强的人。”这是尽责性的体现。

坎普拉德的这个决定中最不寻常之处在哪里？是他转向波兰的时间。那是1961年，柏林墙建立，冷战到达顶峰。这一年，由于古巴导弹危机，东西方世界处在核战边缘。而坎普拉德并不怕这些，他不在乎别人怎么看他。这是“不随和性”的体现。

只有极少数人会想出那种将家具放在扁平盒子里运输的创意，同时还懂得在面对外界联合抵制时采取外包服务这种方式。而拥有这种眼界，具备在经济如一潭死水时建造一家一流制造公司的自制力的人就更少了。那些有创意、认真负责且拥有公然和冷战状况对抗的强大思想的人呢？少之又少。[10]

有阅读障碍并不一定会使人们变得更开放，更认真负责（虽然也有这种可能）。阅读障碍最吸引人之处，是它有可能让人更容易变得“不随和”。

6

加里·科恩（Gary Cohn）在俄亥俄州东北部克利夫兰的郊区长大。他的家族是经营电气承包业务的。那是20世纪70年代，阅读障碍症还不是一种常见病症。因为不会阅读，科恩小学留了一级。[11]但他说：“然而，我第二年并没有比第一年学得好。”他缺乏自制力。“我被学校开除了，”他解释道，“我想，要是你打老师的话，你也会被开除的。这只是其中一件扰乱学校秩序的事……我被骂了。老师把我塞进她的桌子底下，然后把椅子推进去撞我。我把椅子踢出去，朝她的脸扔了过去，然后走掉了。当时我读四年级。”

他说这是他生命中“糟糕的几年”。他的父母不知道该怎么办。“那大概是我生命中最沮丧的时候吧，我说过好多次了。”他接着说，“其实并不是我不努力。我真的很努力了，但没有人明白光我努力没用。他们理所当然地认为我是下定决心要当不守规矩的孩子，不学习，故意拖班级后腿。你能理解那种感受吗？你六七岁或者八岁的时候，去公立学校上学，学校里的每个人都认为你是笨蛋。于是你试着做一些滑稽的事，为的是得到人们的一点儿尊重。你试着每天早上起来都对自己说‘今天会更好’。但当你坚持了几年后，你才发现今天跟昨天是一样的，没有任何区别。我要努力，我要毕业，我要活下去。我们走着瞧。”

他的父母带他去了一所又一所学校。“我母亲就想让我读到高中毕业。”科恩说，“我想如果我问她的话，她会说：‘我这一生最快乐的一天就是看到他高中毕业的那天。之后他去开火车都行。但至少他得有

一张高中文凭。’”科恩毕业那天，他母亲泪如泉涌。“我长这么大，还从没看到谁哭得那么凶。”他说。

加里·科恩在22岁时找到了一份工作：在克利夫兰为美国钢铁公司销售铝墙板和窗框。当时，他刚刚从美利坚大学毕业，成绩平平。感恩节前一天，他去长岛参观公司营业部时，说服经理给他放了一天假。于是他就去了华尔街。几年前，他曾在当地的一家公司实习，因此对股票交易产生了兴趣。他去了商品交易所。当时的商品交易所是旧世界贸易中心的一部分。

“我想我得找一份工作，”他说，“但我无从下手。这里封得严严实实的，我根本进不去。于是我走上了观景台，看着那些工作人员。我在想，我是不是可以跟他们搭话？于是我走下观景台，到了一楼，站在安全门前面，一副像是有人会给我开门的样子。显然，没有人来给我开门。市场休市后，我看到一个穿着整齐的员工朝一楼跑去，边跑边对他的同事说：‘我得走了，要去拉瓜迪亚。我要迟到了，到机场我再打给你。’我进了电梯，对他说：‘我听说你要去拉瓜迪亚。’他回答我‘是的’。我于是就说：‘能一起打车吗？’他说‘可以’。太棒了。在周五下午这种交通高峰期，我竟然可以坐在出租车里，为自己找到一份工作。”

这个同科恩乘坐同一辆出租车的陌生人偶然进了华尔街的一家大经纪公司。也就在那周，那家公司开拓了一项买卖期权的业务。

“这个人负责期权交易，但他完全不知道期权是什么。”科恩接着说，并肆无忌惮地笑了出来。“去机场的路上我一直在骗他。他问：‘你知道期权是什么吗？’我回答：‘当然知道了，我什么都知道，我什么都能做。’下车的时候我要了他的电话号码。他说：‘周一给我打电话。’于是我周一就给他打电话了。周二还是周三我又飞去纽约，进行面试。紧接着的周一我就开始工作了。在那段时间里，我读了麦克米伦的《期权投资策略》，这本书简直就是期权交易界的《圣经》。”

显然，读书对科恩来说并非易事。科恩估计，他看22页书得花上6个小时。[12]他把自己埋在书里，一字一句地看，不停地复述句子，直到搞懂它的意思。等到他要工作时，他已经做好准备了。“我就是幕后的那个人，告诉他‘买进这个，卖出那个，卖出那个’，”科恩说，“我从不向他解释原因。也许他知道。其实不管他是否知道都无所谓，他不在意这些。因为我帮他赚了很多钱。”

刚开始在华尔街工作的那段时间并没有让科恩觉得羞耻。但如果你认为他对此感到骄傲的话，那你就错了。他很聪明，他知道在第一份工作中应该极力夸大自己。这并不是一种谄媚的做法。相反，他说得很诚恳：“这就是我”。

科恩在出租车里需要扮演一个角色：假装自己是一个有经验的期权交易商，但其实他不是。大部分人都做过这样的事。我们不习惯扮演别人，只习惯扮演自己。但科恩从小学开始就擅长扮演别人。“你六七岁或者八岁的时候，去公立学校上学，学校里的每个人都认为你是笨蛋。于是你试着做一些滑稽的事，为的是得到人们的一点儿尊重。”做一个小丑，总比做一个笨蛋强。如果你一生都要扮演别人，那在一辆开往拉瓜迪亚的出租车上极力夸耀自己又能有多难?

更重要的是，我们中的大部分人都不会跳上那辆车，因为我们害怕那些潜在的社会后果。那个华尔街的工作人员可能会看穿我们，然后在华尔街到处散播这件事，说有一个不知天高地厚的毛小子竟然跑来这里冒充期权交易员。我们还可能被赶下车。我们会灰溜溜地回到家，发现自己真的成不了期权交易员。周一早上上班时，我们将这件事讲给同事听，自嘲一下。然后再混个一周，或者一个月，就被炒鱿鱼。跳进出租车是一种“不随和”的行为，而大部分人都想做“随和”的人。但是科恩呢？他当时是铝墙板销售员。对他母亲来说，他能当个火车司机就不错了。他被学校开除，被别人当成笨蛋。成年以后，他读22页书还要花6个小时，就因为他得读懂每个字，才能明白书里讲的是什么。他不怕失败，因为他压根儿没什么可失去的。

“我的成长经历让我学会了如何轻松面对失败。”他说，“很多有阅读障碍的人的身上都有一种特质，就是当我们走出校门之后，我们更懂得如何面对失败了。我们在面对大部分状况时，更多的是往积极方面，而不是消极方面想。因为我们早已习惯了那些消极面，所以我们不怕。我经常思考这个问题，真的。阅读障碍把我塑造成了现在的样子。如果没有阅读障碍，我不知道自己会变成什么样子，我也许不会抓住第一次的机会。”

在最好的情况下，阅读障碍能激发出你身上某种还在“休眠”的技能。它会迫使你做那些你从来没想过的事情，就像坎普拉德那样进军波兰，或者与一个你不认识的人拼车，然后扮演他人。正如你所想，坎普拉德也有阅读障碍。事实证明，加里·科恩是很厉害的交易商。在商业世界，学会如何面对失败对一个人的职业生涯来说是非常重要的。2006—2018年，科恩一直担任高盛的总裁。

---

[1] 玛丽安娜·沃尔夫（Maryanne Wolf）在其所著的*Proust and the Squid: The Story and Science of the Reading Brain* (Harper, 2007)一书中，对阅读障碍进行了详细、全面的介绍。

[2] 比约克夫妇写了大量有关阅读障碍症的优秀作品。下面是他们的作品概览：Elizabeth Bjork， Robert Bjork, “Making Things Hard on Yourself, But in a Good Way: Creating Desirable Difficulties to Enhance Learning,” *Psychology and the Real World*, M. A. Gernsbacher et al., eds. (Worth Publishers, 2011), ch. 5。

[3] 事实上，还有一个更简短的测试。阿莫斯·特维斯基（Amos Tversky），现代最著名的心理学家之一，他特别聪明。于是他的朋友设计了“特维斯基智力测试题”：你越快发现特维斯基比你聪明，你就越聪明。亚当·奥尔特（Adam Alter）跟我说起过“特维斯基智力测试题”，他对此评价颇高。

[4] 为了证明自己测试的是智力而不是其他，弗雷德里克将CRT分数与其他因素联系了起来。“分析结果显示CRT分数与更喜欢苹果还是橘子、百事可乐还是可口可乐、啤酒还是红酒、摇滚音乐会还是芭蕾没有联系。”他写道，“然而，CRT分数对人们选择《人物》杂志还是《纽约客》杂志的影响是显而易见的。在CRT分数较低的群体中，67%的人会选择《人物》杂志。在CRT分数较高的群体中，64%的人会选择《纽约客》杂志。”（我是《纽约客》杂志的作者之一，所以不用我多说了吧？）

[5] 球和球拍、部件的问题摘自Shane Frederick, “Cognitive Reflection and Decision Making,” *Journal of Economic Perspectives* 19, no. 4 (fall 2005)。亚当·奥尔特和丹尼尔·奥本海默

在普林斯顿大学做的CRT实验摘自Adam Alter et al.,“Overcoming Intuition: Metacognitive Difficulty Activates Analytic Reasoning,”*Journal of Experimental Psychology: General* 136 (2007)。奥尔特还写了一本关于这项研究的新书*Drunk Tank Pink* (Penguin, 2013)。

[6] 朱莉·洛根关于“患有阅读障碍症的企业家研究”摘自“Dyslexic Entrepreneurs: The Incidence; Their Coping Strategies and Their Business Skills,”*Dyslexia* 15, no. 4 (2009): 328—346。

[7] 2010年1月布兰肯霍恩出庭做证时，这件案子被称为“佩里诉施瓦辛格案”；2013年在最高院审判时，改称“霍宁沃思诉施瓦辛格案”。

[8] 格雷泽制作的电影有《美人鱼》《阿波罗13号》《美丽心灵》《8英里》。我在《眨眼之间》一书中讨论演员时也提到了他。

[9] “大五人格”是社会心理学家用来定义人格的标准。社会学家一向不热衷于性格测试，如迈尔斯——布里格斯测试。因为在他们看来，这类“外行的”测试忽略了人们的关键特征，误解了人的性格。

[10] 宜家的故事来自Ingvar Kamprad, Bertil Torekull, *Leading by Design: The IKEA Story* (Collins, 1999)。无疑，在切尔卡（Torekull）对坎普拉德的访问中，并没有任何证据显示坎普拉德在冷战期间和一个共产党国家做生意时没有犹豫。相反，坎普拉德看起来倒是有些麻木：“我们先走私了一些东西，非法的。我们将文件、家具零件，甚至老打字机使用的复写纸通过这种方式送到那边。”

[11] 应该说明的是，阅读障碍只会影响阅读，科恩的算术能力并未受到影响。科恩说，小时候唯一相信他的人是他的祖父。他的祖父发现小加里将他们家族管道企业的库存情况全部记在了脑子里。

[12] 这章很长。如果加里·科恩想要自己读的话，他就必须坐下来，腾出一段时间来。“要想真正明白书中的内容，读懂它，理解它，我得查每一个认识的词。但我查了词之后才发现，啊，这个不是词，我看错了。而我已经连续三天，每天都花两个小时来查这个所谓的‘词’了。”他说。他是大忙人。这种事不可能发生的。“希望这本我不会看的书可以卖得很好。”采访快要结束时，他笑着说。

5
士气的结构：灾难的两面性

惨痛的经历在深刻伤害某个群体的同时，也让另一个群体变得强大。

1

在杰·弗赖雷克很小的时候，他的父亲突然过世了。弗赖雷克一家是匈牙利移民，在芝加哥经营一家餐馆。当时是1929年，股市崩盘之后，他们失去了一切。“我的家人在浴室找到了我父亲。”弗赖雷克说，“我想他是自杀的，因为他觉得孤独。他之所以来芝加哥，是因为他哥哥在这里。股市崩盘后，他哥哥就离开这里了。他还有妻子和两个孩子，但身无分文，餐馆也没了。他一定非常绝望。”

弗赖雷克的母亲在一家血汗工厂做事，负责缝制帽檐。一顶帽子可以赚两美分。她的英语不怎么好。“她一天要工作18个小时，一周工作7天，因为这样她才能赚到足够的钱支付公寓的租金，”弗赖雷克接着说，“我从没见过她。我们的公寓位于洪堡公园西侧，边上就是贫民窟。因为她不能把两个幼儿（一个两岁，一个五岁）单独留在家里，所以就找了一个爱尔兰移民女子来照顾我们，并给她提供食宿。从两岁开始，这位爱尔兰帮佣就成了我的家长。我们都很喜欢她。我把她当成我的妈妈。在我9岁时，我母亲遇到了一个匈牙利男人。那人失去了妻子，只有一个儿子。我母亲嫁给了他。这是一桩权宜婚姻。那个男人不用亲自照顾自己的儿子，而我的母亲身边也缺少一个人。那个男人看起来尖嘴猴腮。我母亲辞了血汗工厂的工作，回到家中，他们再也请不起爱尔兰帮佣了，便把她解雇了。他们解雇了我的‘妈妈’。我永远也不会原谅我母亲的做法。”

他们一家搬到了另外一套公寓里。他们每周只能补充一次蛋白质。弗赖雷克还记得他挨个儿商店去找四美分一瓶的牛奶的情形。正常的一瓶牛奶要五美分，但他们买不起。他一整天都在街上闲逛。他学会了偷东西。他和姐姐并不亲近。姐姐看起来特别严肃，且很守规矩，一点儿也不友好。他不喜欢继父。最终这段婚姻还是没能维持下去。他也不喜欢自己的母亲。“她的思想都被那个血汗工厂毁了。”弗

赖雷克说，“她让人觉得愤怒。她嫁给了这个丑陋的、带着拖油瓶的男人。那个哥哥夺走了我一半的东西。她还解雇了我的‘妈妈’……”他的声音渐渐变小了。

弗赖雷克坐在桌子旁边，穿着一件白色的外套。他说的都是些很久之前的事，然而却让人有种错觉，仿佛那些事刚刚发生不久。“在我的印象中，我母亲从来没有抱过我或者亲过我。她从来没提起过我父亲。我不知道我父亲对她好不好。我真的从没听她说起过他。你问我是否想过他是一个怎样的人？不止想过，我总是在想这个问题。我有一张他的照片。”弗赖雷克转了下椅子，坐到电脑面前，打开图片文件夹，点开其中一个文件。那是一张20世纪早期的照片，那个男人看起来跟弗赖雷克很像。“这是我母亲拥有的唯一一张他的照片。”照片的边缘参差不齐，是从某张更大的家族照片中剪下来的。

我问起那个养育他的爱尔兰帮佣。她叫什么名字？他停顿了一下，他说话时很少停顿。“我不知道。等一下那个名字会突然跳出来，我确定。”他平静地坐在那里，神情专注。“我姐姐应该会记得，我母亲应该也记得。但是她们都不在人世了。我的亲人几乎都去世了，除了我的两个堂弟。”他又停了一会儿，“我想叫她玛丽。也许她就叫这个名字。可我的母亲也叫玛丽。我一定是搞错了……”

我们进行这段对话时，弗赖雷克已经84岁了。但若因此把年龄和记忆缺失联系起来，你就错了。杰·弗赖雷克并没有出现记忆缺失的症状。在某个春天，我对他进行了第一次采访；6个月后我又对他进行了第二次采访。在之后的每一次采访中，他都能准确无误地说出时间、名字和事实。如果他说到一些自己曾提到的细节，他会停下来，说一句：“我记得我之前跟你说过了。”他之所以忘记了那个养育他长大的女人的名字，是因为那些年对他来说太痛苦了，于是他的大脑便把那些记忆都藏了起来。

“二战”发生后的几年，英国政府忧心忡忡。只要一发生战争，德国空军就会对伦敦发动猛烈的空袭，英国军队的指挥官相信他们逃不过这一劫。当代最重要的军事理论家之一巴兹尔·利德尔·哈特（Basil Liddell Hart）曾预测，在德国空袭的第一周，伦敦的伤亡群众可达25万人。丘吉尔说伦敦是“世界上最大的一个目标，它就像一头肥大又值钱的母牛，被当作抓野兽的诱饵”。丘吉尔曾预言，面对空袭，伦敦人民会感到彷徨无助，大约会有三四百万的伦敦人逃到乡下。1937年，在战争前夕，英国军队的指挥官发布了一份报告。在报告中，他们预测了伤亡人数：德军持续空袭将造成60万人死亡，120万人受伤，并会引起人们的极度恐慌。市民会因此拒绝工作。工业生产会慢慢停滞。面对德军，英国军队几乎没有还手之力。而早在抵抗敌人之前，他们就先被征调去维护秩序，稳住几百万的恐慌群众了。国家领导人考虑在伦敦建立一个巨大的地下防空洞网，但他们最终放弃了这个计划，因为他们害怕如果真的这样做了，民众就再也不愿意走出防空洞了。他们在市区外建了一些精神病院，因为他们预计会有许多民众因战争伤亡而患上心理疾病。报告指出：“任何一个机会都会让我们输掉这场战争。”

1940年秋，英国人早就预料到的袭击来临了。在8个多月的时间里（进行了连续57天的轰炸），德军飞机盘旋在伦敦上空，扔下了上万枚高能炸弹，引起了100多万起火灾。4万人因此丧生，另有4.6万人受伤。100万栋建筑被炸毁或有不同程度的损坏。在伦敦东区，所有街区都成了废墟。英国政府官员害怕的事都发生了。除了一件事：他们错估了伦敦人民的反应。

预料中的恐慌并没有出现。建在伦敦郊区的那些精神病院成了军用医院，因为没有人需要住精神病院。空袭开始时，大批妇女和儿童都被疏散到乡村。而那些需要留在城市的人大部分都留了下来。闪电战持续时期，德国的空袭越来越频繁，英国当局惊讶地发现人们不仅拥有面对爆炸的勇气，还在想办法进行一些反击。英国一名精神病医生在战后写道：

> 1940年10月，我开车去了伦敦东南部，那里刚刚遭受了一系列空袭。大概每100码就能看到一个炸弹坑，或是残存、坍塌的房子、商店。警报汽笛响了，我想看看发生了什么事。一名修女紧紧地抱住她手里的那个孩子在狂跑。好像只有我和她听到警报汽笛响了。男孩儿们还在路上玩儿；顾客还在讨价还价；一名警察正在指挥交通，脸上一副百无聊赖的神情；那些骑自行车的人无视死神和交通规则，径直骑了过去。我视野范围内的任何一个人都没有抬头看天空。

你也会觉得这一切令人难以置信吧。闪电战是一场战争。那些爆炸的炸弹弹片飞得到处都是，随时都有可能致命。每天晚上都有街区因为这些燃烧弹而发生火灾。100多万人因此流离失所。伦敦郊外的临时避难所一到晚上就有成千上万的人挤在那里。而外面，头顶上盘旋的飞机发出的噪声、爆炸声、防空枪的咔嗒声、救护车的警报声、开火声、警报汽笛声……此起彼伏。一份有关伦敦人民的调查结果显示，在1940年9月12日的晚上，有1/3的人没有睡觉，另外有1/3的人说他们只睡了不到4个小时。如果纽约有一栋办公楼被炸成废墟，而这种轰炸并不只是一时的，而是持续了两个半月，你能想象纽约人的反应吗?

对伦敦人的反应的一个典型解读，就是这是一种英式的“坚定沉着”——其实说的就是英国人那种坚忍的品质。（毫不意外，这也是英国人最喜欢的一种解读。）然而，具有坚忍性格的又何止英国人。其他国家的人民在面对爆炸时，也表现出了惊人的耐力。显然，爆炸并没有造成预料中的那种后果。原因何在？一直到战后，加拿大精神病专家J. T.麦克迪（J. T. MacCurdy）在《士气的结构》（*The Structure of Morale*）一书中解开了这个疑惑。

麦克迪指出，当炸弹落下来时，受到影响的人可被分为三种。第一种是被炸死的人，他们是那些体验过炸弹威力的人，显然，炸弹是一种最具破坏性的武器。但就如麦克迪所说的（这些话或许有些冷

血）：“一个群体的士气依赖于那些活着的人。所以从这点看来，那些被炸死的人无关紧要。按这种思路理解的话，事实也就显而易见了，死尸不会造成恐慌蔓延。”

他将第二种称为“侥幸脱险的人”：

> 他们感受过炸弹的威力，目睹了炸弹带来的毁灭性后果。他们害怕大屠杀。也许有的人受伤了，但他们具有强烈的求生意志。这种“强烈的意志”是爆炸所带来的恐惧的增强型反应。这种反应很可能导致“震惊”，这是一个宽泛的概念，包括目击恐怖场景引起的任何反应，如晕眩、目瞪口呆等。

第三种是远离灾难的人。这些人听到了警报，看到了头顶上盘旋的轰炸机，还听到了爆炸的声音。不过这些炸弹炸的是其他街区或隔壁街区。他们对轰炸袭击后果的看法与第二种人的完全相反。他们活下来了。第二次或第三次发生爆炸时，麦克迪写道，他们“兴奋，因为他们觉得自己不会受伤”。侥幸脱险会让人有一些皮外伤，远离灾难地点则会让人觉得自己不可战胜。

在那些经历闪电战而活下来的伦敦人的日记和回忆录中，我们能看到无数这样的例子。下面就是其中之一：

> 听到第一声警报时，我就赶紧带着孩子躲到花园的防空洞。我想我们要被炸死了。结果一阵清风吹过，什么事也没有发生。当我们从防空洞里出来的时候，我很确定再也没有什么可以伤得了我们。

再看看下面这个。这是一个年轻女人写的，她家的房子因为附近的爆炸而摇晃不止。

> 我躺在那里，心里有种难以言喻的幸福感和胜利感。“我被炸弹炸到了！”我一遍又一遍地对自己说。就好像我正在试穿一条新

裙子，看它是否合身一样。“我被炸弹炸到了！……我被炸弹炸到了！——是我！”

昨天晚上又有很多人被炸死或炸伤了，说起来真悲伤。但是我长这么大，还从没感受过这么纯粹和完美的幸福感。

所以，为什么伦敦人不害怕闪电战？因为这个大都市里共有800多万人，而死亡的只有4万人，受伤的只有4.6万人，这说明那些远离灾难的人——因炸弹袭击而具有勇气的人——比那些受了外伤的侥幸脱险的人多。

“我们所有人不只会害怕，”麦克迪接着写道：

我们也会因为害怕而害怕，而克服恐惧会让我们狂喜……我们害怕自己会在遭受空袭时变得恐慌。而当空袭真的发生时，我们却会因为风平浪静的环境而窃喜，现在我们安全了，之前的担心、害怕与现在的宽慰形成了强烈对比。这种安全感会产生自信，这种自信就是勇气的源泉。

在闪电战期间，曾有人问一个纽扣厂的中年工人，他是否愿意去乡村躲避空袭。他在家门口经历过两次空袭，他和妻子始终安然无恙，所以他拒绝去乡村。

“什么？那样不就无法经历这么刺激的事情了？”他大声喊道，“那里又不是一定安全！不要再跟我提这件事了！永远也不要。”[1]

3

“值得经历的困难”理论说明，并不是所有的困难都只有负面影响。阅读量少会成为一种真正的障碍，除非你是大卫·博伊斯——能将这种障碍变成优势，让自己变成一个极好的听众；或除非你是加里·科恩——因为有这种障碍，而有勇气去抓住一些极难遇到的机会。

麦克迪的士气理论也是一种“值得经历的困难”理论，只不过其外延更为宽泛。德国袭击伦敦之所以会让温斯顿·丘吉尔和英国军队感到如此忧虑，是因为他们都认为类似爆炸这样的惨痛经历给每个人造成的影响是一样的，唯一不同的是侥幸脱险的人和远离灾难的人的受伤程度。

但在麦克迪看来，闪电战证明了一个事实：惨痛的经历会给人们造成两种完全不同的影响。这类经历在深深伤害某个群体的同时，也让另一个群体变得强大。那个纽扣厂的工人和自家房子因爆炸摇晃的年轻女人都因为他们的经历变得更强大了。对吧？他们处在战争中，他们无法改变这个事实。但在残酷的战乱时期，他们可以选择不害怕，继续过他们的生活。

阅读障碍就是这类经历的一个典型事例。很多有阅读障碍的人都没想过做些什么去弥补他们的“缺陷”。有很大一部分阅读障碍患者后来进了监狱，比如，那些无法完成最基本学习任务的人，他们被这类失败压垮了，于是就开始做一些出格的事；而对另外一些人来说——如加里·科恩、大卫·博伊斯等——这类神经功能障碍则带来了完全相反的影响。阅读障碍为科恩的生命打开了一扇窗户，让他远离了坐牢的悲剧和焦虑的心情。当然，这与他本身的条件也有关。他很聪明，而且家里有条件支持他，他还有一点儿小运气。因为拥有足够的资源，所以他可以抵抗阅读障碍带来的负面影响，最终成为一个更强大的人。我们常常会犯英国领导人那样的错误，断然认为那些恐怖、惨痛的经历只会带来一种影响。然而事实并不是这样的。这种经历会带来两种影响。现在，我们再来说说杰·弗赖雷克和他的那段他不允许自己记住的童年。

在杰·弗赖雷克9岁那年，他的扁桃体发炎了，身体十分虚弱。当地的医生罗森布鲁姆先生来到他们家，为他切除了发炎的扁桃体。“在那些年里，我从没见过男人。”弗赖雷克说，“我认识的只有一个女人。如果你看到一个男人，他浑身脏兮兮的，还穿着工装裤，你会想认识他吗？但是罗森布鲁姆先生不是这样的。他穿着西装，打着领带，看起来高贵而友好。于是我从10岁就开始梦想成为一位著名的医生。我以前从没想过任何有关职业的事。”

上高中时，弗赖雷克的物理老师告诉他，他也可以上大学，这给他的生命带来了一缕阳光。“我问老师：‘我该怎么做？’他说：‘如果你有25美元的话，我想你应该就能去上大学了。’那是1942年，经济情况已经比之前好多了，但人们还不是很富裕，25美元不是一笔小数目。我甚至在想，我母亲应该也没见过这么多钱。我跟她说这事的时候，她只是跟我说‘看看我能帮上什么忙吧’。几天后，她露面了。我母亲找到了一个匈牙利妇女，她的丈夫死了，留给她一笔钱。然后她就给了我母亲25美元。很巧。我母亲没把钱留着，而是给了我。所以我才变成了现在的样子。当时我16岁，对一切的看法都很乐观。”

弗赖雷克从芝加哥乘火车去了伊利诺伊大学香槟分校所在的乌尔班纳市。他在一套公寓里租了一个房间。为了赚取学费，他去女生联谊会所当服务员。这份工作提供的额外福利，就是能吃到剩菜剩饭。他成绩很好，后来被该校医学院录取了。之后他便开始在芝加哥大型公立医院库克郡医院实习。

在当时，医生被认为是属于上流社会的职业。医生的社会地位很高，当医生的主要都是些中上阶层人士。而弗赖雷克不是。虽然我拜访弗赖雷克时他已经80多岁了，但他仍然令人望而生畏。他身高约1.9米，胸肌和手臂依然壮实。他块头大，头也很大，因此看起来就更高大了。他很健谈，说话流畅，语速缓慢，声音洪亮。因为他是芝加哥人，所以有时候他讲话会有一些重音。讲到重点的时候，他便习惯喊出来，握拳捶桌子。记得有一次，他把一个玻璃会议桌给捶碎了。

（接着发生什么事情了？据说那是有史以来弗赖雷克唯一一次沉默不语）。

那时，他正同一个女孩儿约会。女孩儿的家庭条件比他的好很多。她举止优雅，高贵时髦。而弗赖雷克则是一个来自洪堡公园的粗壮大汉。他的体形和声音，很容易让人联想到大萧条时代的匪徒。“她带我去听交响乐。那是我第一次听古典音乐。”弗赖雷克沉浸在回忆里，“在认识她之前，我从没看过芭蕾舞表演，也从不看戏。我母亲买的那台小电视是我唯一的学习来源。在家里，我没受过什么教育，什么文学、艺术、音乐、舞蹈，通通都没有，有的只是食物。我只知道自己不能被杀死或者被打倒。我完全就是一个原始人。”[2]

弗赖雷克是医院血液科的一名助理研究员。他在当地应征入伍，选择在华盛顿郊外的美国国家癌症研究所服兵役。据说，他是一位出色的医生，工作时特别投入，总是最早一个到医院，最后一个离开医院。不过他仍然是暴脾气。他没有耐心，也不友善。弗赖雷克的一个同事，至今仍记得他对弗赖雷克的第一印象：“看起来像是一个巨人，打电话时又喊又叫的。”另一个同事则说：“他完全控制不住自己的情绪，总是想什么就说什么。”他当医生这些年，总共被开除过7次。第一次是在芝加哥长老会医院实习时，他公然与护士长对抗。一个曾与弗赖雷克共事的医生说，有一次弗赖雷克偶然发现自己带的一个住院医生犯了一个常识性错误——他忽略了一个细微的实验检查结果。“病人死了，”那个医生说，“不过不是因为那个错误死的。但是杰·弗赖雷克就在病房里，当着五六名医生和护士的面，朝他大喊大叫，说他是凶手，那个年轻小伙子顿时就崩溃了，泣不成声。”弗赖雷克的朋友说起他的时候总会说“但是”。“我喜欢他，但是我们有一次差点儿打起来了。我邀请他来我家，但他却羞辱我的妻子。一直到今天，弗赖雷克都是我最亲密的朋友之一。”伊万·贺什说道。他是一位肿瘤学家，刚开始当医生时就和弗赖雷克共事了。“我带他参加我的婚礼和受诫礼

[3]。我像爱父亲一样爱他。不过那时候他就像一只老虎。我们发生过几次严重的口角。我曾经连续好几周不跟他说话。”

弗赖雷克的这些行为是不是特别出人意料？要知道，大多数人都不会把自己的同事说成“凶手”，因为我们懂得换位思考。我们能想象他人的感觉，做到感同身受。我们之所以能这么做，是因为我们从自己的感受中得到了支持、安慰和理解。这种支持能给我们提供一种如何体会别人感受的模式，这就是共鸣的基础。但在弗赖雷克性格的形成期，亲人们有的离世，有的抛弃了他。这是一段昏暗的童年，留给他的只有痛苦和愤怒。

有一次，在弗赖雷克回想自己的职业生涯时，他突然痛批将癌症晚期病人送进临终关怀所的做法。“既然你们有这么多医生可以做临终关怀——我的意思是，那你们怎么不把这些力气花在治病上？”弗赖雷克讲到动情之处，不自觉地提高了嗓音，下巴开始打战。“你要对一个病人这样说——‘你得了癌症，你一定会死的。你会很痛，这一切太可怕了。我送你去一个可以快乐死去的地方’？我永远都不会这样对一个病人说的。我会告诉他‘你正在遭受痛苦。我知道很痛。我来帮你减轻痛苦。你会死吗？不一定的。我每天都在目睹奇迹发生’。如果病人把你当成他们唯一的希望，那你绝对不能表现出悲观的情绪。星期二早上，我要去查房。有时候一些同事会说：‘这个病人已经80岁了，没什么希望治好了。’当然不是这样！他是有希望治好的，只不过这是一个极大的挑战。你必须让某些事发生。你必须想办法帮他们，因为人活着一定要有希望。”这些话，他几乎是喊出来的。“我从不绝望。我从来不会和父母一起为孩子的离去而恸哭。作为医生，我不该做这种事。作为父母，我也许会这样做。如果我的孩子死了，我大概会疯掉。我想说的是，作为医生，你一定要给病人希望。这是你的工作。”

弗赖雷克又说了几分钟。他的个性此刻已展露无遗。我们都想遇到一个不会放弃病人、不会丧失希望的医生，但我们也想要一个可以替我们考虑，理解我们感受的人。我们希望得到有尊严的对待。而要

有尊严地对待某个人则需要共鸣。弗赖雷克能做到吗？“我从不绝望。我从来不会和父母一起为孩子的离去而恸哭。”如果我们去问其他人是否想要一个和弗赖雷克一样的童年，我想没有人会说想要，因为这样的童年没什么好的。这样的成长过程会一直跟随着你，你压根没法儿“远离灾难”。

或者你可以？

5

20世纪60年代早期，一个名叫马文·艾森施塔特（Marvin Eisenstadt）的心理医生开设了一档名为“创意人”的访谈节目，邀请的都是发明家、艺术家和企业家，他试图通过这档节目研究成功的模式和趋势。他在分析受访者的回答时发现了一个奇怪的事实：很多人在童年时期就失去了父亲或者母亲。艾森施塔特调查的人本来就不是很多，于是他认为他可能只是凑巧有了这个发现。但这个事实一直困扰着他。如果这不是凑巧呢？万一这是一个有意义的数据呢？在心理学文献中总会有一些线索的。20世纪50年代，科学史学家安妮·罗伊（Anne Roe）在研究一些著名的生物学家时，发现大多数人在他们很小的时候，其父亲或者母亲（至少有一个）就去世了。几年后，一个关于著名诗人、作家（如济慈、华兹华斯、柯勒律治、斯威夫特、爱德华·吉本、萨克雷等）的信息调查也得出了同样的结论。有一半以上的诗人、作家在15岁之前就失去了父亲或者母亲。很多人都不知道事业的成就和童年的丧亲之痛是有联系的。不过，该事实也只是人们知之甚少的众多事实之一。于是艾森施塔特决定做一个更大的研究项目。

“1963年或1964年的时候，”艾森施塔特说道，“我开始研读《不列颠百科全书》，后来又加上了《大美百科全书》。”艾森施塔特列了一张名单，从霍默一直到约翰·F.肯尼迪，这些人的生活经历值得被写入

任何一本百科全书，并详细记录。他觉得这是一项伟大的工程。他列了一张共有699人的名单，之后就开始有条不紊地寻找名单中每个人的传记资料。“我花10年完成了这件事。”艾森施塔特说，“我阅读了各类外文书籍，去了加州，也去了美国国会图书馆，还有纽约市族谱图书馆。我找了许多丧父或者丧母的人物的档案，我希望这些档案可以让我得到一个准确的统计学结果。”

艾森施塔特找到了其中573位名人的传记资料，这些资料都有一定的可信度。大约有1/4的人在10岁之前就丧父或者丧母。15岁时，34.5%的人都至少失去了一位至亲。而到20岁时，这个比例则达到45%。这是一些惊人的数据。即使20世纪之前的几十年，人的平均寿命因疾病、事故、战争等因素而比现代人的平均寿命短，这些数据也仍令人吃惊。

在艾森施塔特进行研究的这段时间，历史学家露西尔·艾尔芒格（Lucille Iremonger）开始撰写英国首相的历史。她把重点放在了19世纪早期到“二战”初期这段时间。艾尔芒格寻思着，在世界上最强大国家——英国，这些人到底具备什么样的背景和品质，才能成为英国政治领域的顶尖人物？就像艾森施塔特，他是因为某个事实的指引，才做了这次的调查。他这样描述这个事实：“这太经常出现了，于是我开始思考这里是不是隐含着某些重大的意义。”而在艾尔芒格描写的首相中，16岁前丧父或者丧母的比例高达67%。这个数字是同期英国上流社会（大多数首相都来自该阶层）人士丧父或者丧母比例的两倍。同样的情况也发生在美国总统身上。44届美国总统（从乔治·华盛顿到巴拉克·奥巴马）中有12位均在年幼时就丧父了。[4]

此后，艰难童年和丧父（母）研究便时常出现在各类学术文献中。例如，心理学家迪安·西蒙顿（Dean Simonton）就在他的论文中写了特别精彩的段落。他在这些段落中，分析了天才儿童无法获得显著成就的原因。他总结的其中一个原因就是他们“从父母那里获得了过多心理健康”。他说，这些孩子“太传统，太因循守旧，太没有想象力，

所以他们没能贡献出突破性的思想以影响其所处的时代”。他接着说：“人们通常认为天才儿童大多出现在条件优越的家庭。然而事实是，天才通常都来自一些条件不是太好的家庭。”[5]

这些研究仿佛在告诉我们，失去父（母）亲是一件好事。“人们常会跟我开玩笑说：‘你的意思是如果我没有父母，或者我把我父母杀了，我会变得更好，是吗？’”艾森施塔特说，“‘一些人可以在丧父（母）的情况下获得成功’是一个极具威胁性的理念，因为在人们通常的认知中，父母是可以帮助你的。父母是你生命中的两个关键人物。”艾森施塔特强调，这是铁一般的事实。父母是必不可少的。对于一个孩子来说，丧父或者丧母都是灾难性的打击。精神病学专家菲力克斯·布朗（Felix Brown）发现，在囚犯中，童年丧父（母）的人的比例是普通人的2~3倍。这个差别太大了，显然不是巧合。有一个事实显而易见：丧父（母）会给孩子带来各方面的打击。[6]

然而，艾森施塔特、艾尔芒格和其他学者的研究结果也表明，有些人会像战争中那些“远离灾难的人”一样，战胜丧父（母）带来的负面影响。你的父亲自杀了，于是你拥有一个苦不堪言的童年，然后你把这段经历埋在记忆的最深处，而这些经历也给你带来了意想不到的好处。“这并不是说当孤儿和身处贫困是好事，”布朗写道，“但是这些伟大的孤儿证明了一件事：在某种情况下，这些原本负面的东西也会起到正面的作用。”[7]

6

1955年，杰·弗赖雷克来到美国国家癌症研究所，找癌症治疗方面的负责人戈登·朱布罗德（Gordon Zubrod）报到。朱布罗德安排他去儿童白血病中心工作。该中心位于研究所中央的医院主楼二楼。[8]

儿童白血病是最严重的癌症之一。它的发病没有任何预兆。一两岁的幼儿发病时会持续高烧不退，之后会引发一种因感染导致的持续的剧烈头痛，最后幼儿会丧失身体的免疫力，身体开始出血。

“朱布罗德医生一周检查一次我们的工作进展情况，”弗赖雷克说，“他告诉我：‘弗赖雷克，这个地方就是一个屠宰场！到处都是血。我们必须把这里清理干净！’他说得对。孩子们身上都在出血，甚至连大小便都带血，这是最糟糕的情况了。他们的耳朵、皮肤都在出血。血液染红了天花板，还有其他的东西。早上，护士穿着一袭白衣来护理病人，晚上回去时衣服上都是鲜血。”

孩子们也有内出血的情况，肝脏和脾都会出血。这种出血会带来剧烈的疼痛。他们痛得从床上翻下来，身上都摔青了。有时候，鼻子出血也可能是致命的。你捏住孩子的鼻子，并在上面放上冰块，但是没用；你给孩子的鼻子塞上纱布，也没用。你找来了耳鼻喉专家，他会通过嘴巴，把鼻道的后面用纱布堵住，然后将纱布慢慢推进鼻子里。该做法的原理是从鼻腔内部给血管施加压力。你能想象，这有多痛。更可怜的是，这种方法不管用，所以还得把纱布取出来。纱布取出后，又会开始流血。弗赖雷克所在的研究小组的工作就是要找出治疗白血病的方法。但问题是出血情况难以得到有效的控制，大多数儿童在医生未找到治疗措施之前就已丧命。

“那些被送到医院的儿童，有90%都会在6周内死亡。”弗赖雷克说道，“他们一直出血，最后就没命了。如果你的嘴巴和鼻子出血的话，你就吃不了东西，也不能喝东西，你会恶心呕吐，腹泻，大便里都带血……所以你就会饿死。也有可能你会因为感染而患上肺炎，然后发烧、抽搐，最终……”他的声音慢慢地变弱了。

医生们都不想在这个中心长时间停留，因为工作量太大了。“我们早上7点来，”一个在这里工作过的医生说，“晚上9点走，什么事都要做。我每天回家时都筋疲力尽。后来我成了一个集邮爱好者。每天晚上10点的时候，我便会坐下来欣赏邮票，这是唯一一种可以让我放松

的方式。患儿们的父母都很害怕，没有人敢走进病房，他们只会站在门外。没有人想在那里工作。那一年，我医治的孩子有70个死了。真是一场噩梦。”[9]

但弗赖雷克不这么认为。“我从不绝望。我从来不会和父母一起为孩子的离去而恸哭。”弗赖雷克和美国国家癌症研究所的另一名研究员汤姆·弗雷（Tom Frei）合作进行研究。他们确信白血病是由血小板缺失引起的。血小板是一种形状不规则的细胞碎片，游离在人体的血液之中。白血病会破坏孩子们的造血功能，没有血小板，血液就不会凝结。这是一个关键的发现。乔治·布雷彻（George Brecher）是弗赖雷克在美国国家癌症研究所的领导之一，他是血液学领域的专家，他对此有所怀疑。但弗赖雷克认为布雷彻在研究时计算出的血小板数量是错误的。弗赖雷克是个一丝不苟的人，他采用的是一种更为精密的方法：在血小板数量非常少时，观察人体细微的生理变化。在他看来，两者之间的确有关系：血小板越少，出血情况越严重。孩子们需要大量新鲜的血小板。

美国国家癌症研究所的血库并没有为弗赖雷克的输血理论提供新鲜的血液。因为这是违反规定的。弗赖雷克握拳猛击桌子，大喊道：“你们是在杀人！”“如果是你，你在说这些话之前，肯定会深思熟虑，”弗赖雷克的研究所同事迪克·西尔弗（Dick Silver）说，“但杰不会。”

于是弗赖雷克出去寻找愿意献血的志愿者。他的一个病人的父亲是牧师，一下就给他带来了20名教徒。20世纪50年代中期，输血用具一般就是针头、橡胶管和玻璃瓶。输血后，血小板会黏在这些器具表面。因此弗赖雷克决定使用新的器具：硅针和塑料袋。这些袋子很大。“袋子真的很大。”文斯·德维塔（Vince DeVita）说——他当时是弗赖雷克的同事——他伸出双手比了比。“而你的病人，才这么大。”他缩小了双手之间的距离，“这感觉就像在用消防水龙头浇花。如果你做得不好，孩子们可能会出现心脏衰竭。当时美国国家癌症研究所的临

床主任名叫柏林，他看到这些袋子后，对杰说：‘你真是疯了。’他告诉杰，如果他坚持给患者输血小板的话，就要解雇他。”但弗赖雷克没理睬他。“杰就是杰，”德维塔接着说，“他已经决定了，如果他没办法做成这件事，他也不会再待在这里了。”后来，孩子们的出血状况得到了控制。[10]

7

弗赖雷克的勇气来自哪里？他长得高大威猛，令人不禁心生胆怯。人们很容易认为他的这种勇气是天生的。而麦克迪的“侥幸脱险的人和远离灾难的人”理论则有不同的看法：勇气可以后天获得。

再来看看麦克迪是如何描写人们在伦敦闪电战期间的经历的：

> 我们所有人不只会害怕，我们也会因为害怕而害怕，而克服恐惧会让我们狂喜……我们害怕自己会在遭受空袭时变得恐慌。而当空袭真的发生时，我们却会因为风平浪静的环境而窃喜，现在我们安全了，之前的担心、害怕与现在的解脱形成了强烈对比。这种安全感会产生自信，这种自信就是勇气的源泉。

我们先来看看第一句：“我们所有人不只会害怕，我们也会因为害怕而害怕。”因为英国从来就没有发生过爆炸，所以伦敦人认为爆炸会是一种可怕的经历。令他们害怕的是那些说爆炸一旦发生，他们就会怎么样的预测结果。[11]德军的空袭就这样持续了一个月又一个月。几百万认为自己会因爆炸而感到恐惧的远离灾难的人明白了，他们夸大了自己的恐惧情绪。他们什么事儿也没有。接着发生什么了？“克服恐惧会让我们狂喜……之前的担心、害怕与现在的解脱形成了强烈对比。这种安全感会产生自信，这种自信就是勇气的源泉。”

当艰难的时刻来临时，勇气可以让你变得勇敢。但勇气并不是与生俱来的，它是一种你经历过痛苦才会拥有的东西。你会发现，现实

的痛苦不如想象中的那样强烈。德军犯了一个大错误，你知道是什么吗？他们轰炸伦敦，是因为他们认为闪电战带来的恐惧会摧毁英国人的勇气。事实上，他们的轰炸产生了相反的结果。这使大量伦敦市民变成了死里逃生的幸存者。这些人比以前更勇敢。德军如果不轰炸伦敦的话，他们的胜算也许会更大。

下一章要讲的是美国的人权运动。马丁·路德·金把他的人权运动带到了亚拉巴马州的伯明翰。这里要提及伯明翰的这段历史，因为这是一个证明"勇气可以后天获得"的绝佳例子。

浸信会黑人牧师弗雷德·沙特尔斯沃思（Fred Shuttlesworth）是马丁·路德·金在伯明翰最重要的盟友之一。他在该市领导了多年的反对种族隔离运动。1956年的圣诞节早上，沙特尔斯沃思宣布他要乘坐伯明翰市的种族隔离巴士，以抗议市政府颁布的禁止黑人和白人乘坐同一辆车的法律。抗议前一天，在平安夜里，三K党[12]成员炸毁了他的家。三K党试图效仿纳粹军队在闪电战期间对付英国人的方法，来对付沙特尔斯沃思。他们也误解了侥幸脱险的人和远离灾难的人之间的差别。

在黛安娜·麦克沃特（Diane McWhorter）描写伯明翰人权运动的史学巨著《带我回家》（*Carry Me Home*）中，她描写了警察和邻居跑向冒着烟的沙特尔斯沃思家的情形。当时，夜已经深了，沙特尔斯沃思已经躺在床上。人们害怕他已经死了：

> 废墟中传出一个声音："我不想光着身子出去。"过了一会儿，沙特尔斯沃思披着一件雨衣出来了。那件雨衣是别人扔给他的。他没有残废，没有受伤，也没有失明。他甚至没有聋。虽然这场爆炸震碎了一英里外一户人家的玻璃窗……沙特尔斯沃思举起总是拿着《圣经》的那只手，向关心他的街坊邻居们示意，说道："上帝保佑，我没有受伤。"
>
> 一位身材高大的警察大喊："牧师，我认识那些人。"他说的是那些制造爆炸的人。"我想他们还没走远。如果我是你，我会离开

这里。这些人太凶恶了。”

“不过警官，你不是我。”沙特尔斯沃思说，“回去吧，告诉那些三K党，上帝救了我，我会一直在这里待下去。斗争才刚刚开始。”[13]

这是死里逃生的典型例子。沙特尔斯沃思并没有死。（这可是一次重大灾祸。）他没有受伤。（侥幸脱险。）他毫发无损。三K党希望发生的事完全没有发生。沙特尔斯沃思比之前更加无所畏惧了。

隔天早上，教众都请求他取消抗议。他拒绝了。麦克沃特接着写道：

“该死，我们都会去的。”牧师骂道，接着开始了演说。“如果你害怕的话，那就找个地方躲起来。这个聚会结束之后我就要去镇上乘坐公交车了。我不会回头看谁跟着我走了。”他的声音深沉有力。“男孩儿退后一步，”他命令道，“男人往前一步。”[14]

几个月后，沙特尔斯沃思决定要送他女儿去约翰·赫伯特·菲利普斯高中，那里只接收白人学生。当他驱车到达学校时，一群愤怒的白人立刻将他的车团团围住。来看看麦克沃特的描述：

女儿怀疑地盯着他，于是沙特尔斯沃思下了车。那些白人带着指节铜环、木棒、链锁朝他冲了过去。沙特尔斯沃思穿过人行道，快速地往西跑。他被打倒了好几次。有人把他的外套扯了下来，套在他头上，这样他的手就顾不上还击了……“我们抓到这个浑蛋啦。”一个男人大喊道。“杀了他。”众人附和道。还有一个白人妇女喊着“杀死这个浑蛋，一切就都结束了”。人们于是开始砸车窗玻璃。[15]

沙特尔斯沃思怎么样了？他倒是受伤不严重。他成功地爬回车里，接着去了医院。检查结果显示，他的肾脏受了一点儿轻伤，身上

有些擦伤和瘀青。当天下午他就自行办理了出院手续。那天晚上，他站在教堂告诉他的教众，他已经原谅了那些袭击他的人。

这样看来，沙特尔斯沃思一定是一个拥有伟大决心、身体强壮的人。他从房屋废墟里爬出来的时候，不仅毫发无损，意志也更坚定了。“我们所有人不只会害怕，我们也会因为害怕而害怕，而克服恐惧会让我们狂喜……我们害怕自己会在遭受空袭时变得恐慌。而当空袭真的发生时，我们却会因为风平浪静的环境而窃喜，现在我们安全了，之前的担心、害怕与现在的解脱形成了强烈对比。这种安全感会产生自信，这种自信就是勇气的源泉。”

在菲利普斯高中接下来又发生了什么事？那是另一次侥幸脱险的经历。离开医院时，沙特尔斯沃思告诉那些记者：“在这一年里，我见证了两次奇迹的发生。今天是第二次。”[16]如果一次死里逃生的经历可以带来狂喜，那么我们可以试想一下两次这样的经历会带来什么。

之后不久，沙特尔斯沃思带着另一位牧师吉姆·法玛尔（Jim Farmer），准备在亚拉巴马州蒙哥马利的一个教堂里会见马丁·路德·金。他们乘坐的车外聚集了一群暴徒，暴徒们挥着南部邦联的旗帜。他们开始晃动汽车。司机掉头，想走另一条路，但还是被堵住了。你知道沙特尔斯沃思是怎么做的吗？就像在菲利普斯高中那样，他下了车。麦克沃特这样描述当时的情形：

> 可乐瓶打碎了他身旁的车窗玻璃，他停下来，闻到了一股奇怪的味道——是催泪瓦斯。他示意法玛尔下车，走进人群中。法玛尔照做了，“他害怕极了”。他试着将自己庞大的身躯缩在沙特尔斯沃思的影子里。那些流氓扔下木棒走了。沙特尔斯沃思安然无恙地走到了第一浸信会教堂的门口，没有人敢打他。“一边儿去，”他边走边说，“滚开，一边儿去。”[17]

这是他第三次死里逃生。

丧父（母）和房子被炸、被流氓围追堵截不一样。前者更糟糕。这种痛不像伤口那么容易愈合，也不会在经历一段悲伤的时期后就结束。发生在孩子身上的事是最令人恐惧的，他们觉得自己能挺过去吗？他们是不是也能像沙特尔斯沃思和闪电战中死里逃生的人一样获得自信，也因此拥有自信带来的勇气？[18]

“把沙特尔斯沃思送进监狱的那名警官，”麦克沃特写到了沙特尔斯沃思与白人当局的另一次斗争，“对他又打又踢，叫他猴子，还用话激怒他：‘为什么你不还手？’沙特尔斯沃思答道：‘因为我爱你。’他抱住双臂，一路微笑地朝着监狱走去。在这个不准唱歌、祈祷的地方，他睡了一个午觉。”

8

弗赖雷克的止血工作是医学史上的一个突破。孩子们因此可以活得更长，这种因潜在因素引发的症状可以得到医治了。然而白血病是一种更严重的疾病。在治疗这种疾病时，只有一小部分药有疗效，如可以杀死癌细胞的6—巯基嘌呤、氨甲蝶呤、类固醇泼尼松。不过每种药物或多或少都有潜在的毒性，病人能使用的剂量也有限制。正因为使用的剂量有限制，所以这些药物只能杀死一部分癌细胞。在一周左右的时间里，病人的病情会有所好转。而后，病人体内存活下来的癌细胞会继续繁衍，癌症又会卷土重来。

“临床中心有一个名叫马克斯·温特罗布的顾问医生，”弗赖雷克说道，“他在世界上享有盛名。因为他撰写了第一本血液学的教科书。他还写了关于当时的儿童白血病治疗情况的评论文章。我引用了其文章的部分内容：‘这些药对患者的伤害远大于益处，因为它们延长的不是病人的生命，而是痛苦。不管怎样，患者终究会死的。这些药只会让他们的身体状况变得更差，所以你们不要用这些药。’这就是权威人士说的话。”

但弗雷、弗赖雷克和由詹姆斯·霍兰（James Holland）带领的洛斯维帕克纪念研究所（Roswell Park Memorial Institute，简称RPMI）的研究小组认为这是医学观念的倒退。如果这些药没法儿杀死足量的癌细胞，那不正意味着应该加大药量，而不是减少药量吗？为什么不组合使用6—巯基嘌呤和氨甲蝶呤？这两种药可以以不同的方式杀死癌细胞。它们就如军队中的陆军和海军，有不同的作战功能。也许那些6—巯基嘌呤杀不死的癌细胞能被氨甲蝶呤杀死。再者，是否可以考虑在混合药中加入适当的泼尼松？这类激素就如空军，当其他药在陆地和海上作战时，它们可以在空中发动攻击。

弗赖雷克偶然发现了第四种药物：一种从长春花中提取的物质。后来被命名为“长春新碱”。礼来制药公司的一名员工通过美国国家癌症研究所拿到了这种药，并把这个药带回去给研究人员研究。没有多少人知道这种药。弗赖雷克有种预感，这种药也许可以治疗白血病。“我有25个奄奄一息的儿童患者要治疗。但我已经不知道该用什么药来医治他们了。我想我得试试这种新药。为什么不试呢？反正他们终究都会死，试试也无妨。”长春新碱的确有一定的疗效。弗赖雷克和弗雷在一些用其他药物治疗没有疗效的病童身上使用了这种药，好几个孩子的病情都得到了缓解。于是弗雷和弗赖雷克请示美国国家癌症研究所的研究监督委员会，希望他们能一起测试这四种药物：6—巯基嘌呤（陆军），氨甲蝶呤（海军），泼尼松（空军）及长春新碱（海军陆战队）。

如今，医生基本都采用“鸡尾酒疗法”（cocktails）来治疗癌症。所谓“鸡尾酒疗法”，是同时使用两三种，甚至四五种药。但在20世纪60年代早期，这是前所未有的一种疗法。在当时，人们认为用这些药物治疗癌症太危险。就连长春新碱——弗赖雷克珍视的新发现——也被认为是一种极其可怕的药物。弗赖雷克吃了很多苦头。“这种药有没有副作用？有。”他说，“会引起严重的抑郁，孩子们会变得麻痹。假如药量达到中毒剂量，患者会因此陷入昏迷。第一批使用该药物治疗的14个病童中，就有一两个去世了。他们的大脑完全受损。”马克斯·温

特罗布认为人道的治疗方法就是不使用任何药物。而弗赖雷克和弗雷则倾向于一次性使用四种药物。弗雷提请美国国家癌症研究所委员会批准试验该疗法，但是并没有获得通过。

“委员会成员中有一位资深的血液学专家卡尔·摩尔博士，是我父亲的一位朋友，来自圣路易斯。”弗雷多年后仍记得这件事，“我一直把他当朋友。但是我的报告在他看来却是无法容忍的。他研究的并不是儿童白血病这类儿科病症，于是他用一种成年人的病症——霍奇金氏病进行论证。他说如果你有一个病人，得的是霍奇金氏病，其身体癌细胞已经大范围扩散，那你最好让他的家人带他去佛罗里达州享受生活。如果你的病人因为霍奇金淋巴瘤引发各种并发症，你可以采用X射线或者氮芥进行治疗，但是用量要尽可能地少。加大药量是不道德的行为，同时使用四种药物则是不合情理的行为。”

弗雷和弗赖雷克孤注一掷，他们去找领导戈登·朱布罗德说明情况。朱布罗德曾因血小板的研究与弗赖雷克起过争执。他只勉强同意他们做关于长春新碱的实验。他是儿童白血病中心的负责人，如果事情进展不顺利，他会是第一个被国会委员会传讯的人。你能想象吗?两个与大潮逆流而行的研究员，他们竟要在政府实验室里研究对四五岁的孩子有高毒性的“鸡尾酒疗法”。朱布罗德对此持保留意见，但是弗雷和弗赖雷克坚持他们的想法。事实上，是弗雷在坚持。弗赖雷克不是那种相信任何细致磋商的人。“没有汤姆，我什么事也做不成。”弗赖雷克坦言，“弗雷是和我完全不同的人。他会深思熟虑，而且非常有人情味。”弗雷坚称所有药物都是毒药，但不同的药的致毒原理不同。只要你能控制好药量——加大药量的同时控制副作用——孩子们就能活下去。朱布罗德最终妥协了。“这是一种疯狂的想法，”弗赖雷克说，“但却是一种聪明而正确的方法。我仔细地思考了一番，我知道这种方法是可行的。就像血小板治疗法一样，它是可行的！”

该测验被称为VAMP疗法[19]。一些临床医师——病房里的初级医师拒绝加入这项研究。他们都认为弗赖雷克疯了。“我要自己做这个

实验。”弗赖雷克说道，“我要自己订购药品，将这些药混合在一起，并给他们注射。我还得计算血球，预测出血量，做骨髓检验，预估细胞代谢的过程。”实验初期，共有13个孩子需要用药。第一位患儿是一个小女孩儿。弗赖雷克给她用药过多，差点导致她死亡。他坐着观察了四个小时。他一直都在给她使用抗生素和呼吸机。女孩儿的病情有所好转，直到后来癌症复发死去。弗雷和弗赖雷克吸取了教训。他们修改了实验计划，并开始对二号病人进行实验。这个小女孩儿名叫珍妮丝，她后来康复了。接下来的三号和四号病人也都康复了。当然，这仅仅是一个开始。

唯一的问题在于这些药无法根除癌症。病人体内仍潜藏着小部分恶性细胞。他们发现一个疗程的化疗并不够，于是他们又开始了新一轮的化疗。癌症会复发吗？会。他们需要再进行一次实验。“我们研究出三种治疗方法，”弗赖雷克说道，“13个孩子中有12个都癌症复发了。我想，要防止癌症复发就只有一种方法了。我们要在一年内的每个月都对他们进行治疗。”[20]

“以前，人们可能还只是觉得我有点儿疯狂。现在，他们肯定认为我完全疯了。”弗赖雷克接着说，“这些孩子看起来和常人没什么两样，他们的病情得到缓解，可以到处跑，踢足球，我却要再次把他们带回医院，让他们再经历一次生病的过程。没有血小板，没有白细胞，发生大出血，发生感染。”VAMP疗法彻底击垮了孩子的免疫系统。他们几乎没什么免疫力。对他们的父母来说，这是一种巨大的痛苦。医生告诉父母，孩子们一次又一次地徘徊在生死边缘，只是为了活下去。除了这条路，他们别无选择。

弗赖雷克全身心地投入工作中。他用尽所有能量和勇气采取了所有能让病人活下去的疗法。当时，如果病人发烧的话，医生就要做血液培养。结果出来时，医生会找出与传染病最为匹配的抗生素。而抗生素又不可以组合使用。使用第二种抗生素的前提是第一种抗生素已经对病毒无效。“杰告诉我们的第一件事就是，没关系，只管用。”德

维塔记得很清楚，“孩子们发烧的话，你必须得马上对其进行治疗。你要联合使用抗生素，因为如果你不这么做的话，他们会在三个小时内死亡。”德维塔得知有一种抗生素是不能打入脊髓液里的。但弗赖雷克却让他把这种抗生素打入一个患者的脊髓液里。“弗赖雷克让我们做这样的事情，”德维塔说，“让我们变成了医学界的异类。”

“许多人批评他，”德维塔接着说，“临床医师同事认为他的所作所为跟疯子没什么两样。他默默地承受着这一切。他们侮辱他，尤其是那些毕业于哈佛大学的医生。他们总是站在病房尽头，对他指指点点。他说什么的时候，他们总会回答‘杰，我觉得自己都能飞上月球了’。这种感觉太糟糕了。然而杰一直在那里，在你的面前晃来晃去，检查每一个实验结果和图表。如果你不为你的病人做些什么，上帝也帮不了你。弗赖雷克是暴躁的人。他会因为自己的言行举止而陷入麻烦之中；或者去参加会议，然后辱骂别人。这时弗雷就得去帮他摆平所有的事。他在意别人怎么看他吗？也许吧。不过他的这种在意还不足以让他停下做那些他认为对的事情。”[21]

“杰是怎么做到的。我不知道。”

但是我们知道，对吗？他遇到过比这更糟糕的状况。

1965年，弗赖雷克和弗雷在《化疗的研究进展》（*Advances in Chemotherapy*）上发表了一篇名为《急性白血病的化疗进展和前景》的论文，宣告他们找到了治疗儿童白血病的新方法。[22]今天，这类癌症的治愈率高达90%。弗赖雷克和弗雷的努力拯救了许多儿童的生命，追随他们脚步的研究者更是不计其数。

9

这是否意味着弗赖雷克应该庆幸自己拥有那样的童年？答案显然是否定的。他小时候经历的那一切，没有一个孩子能忍受得了。在上

一章开头，我向采访过的每一个阅读障碍患者提出了一个问题：他们是否希望自己的孩子有阅读障碍？每个人都说不希望。格雷泽一想到这个就感到不寒而栗。加里·科恩为此感到害怕。大卫·博伊斯有两个儿子，都患有阅读障碍症，看着孩子们在一个提倡及早阅读，处处都需要阅读的环境中长大，他的心都碎了。他们三人，一个是好莱坞的顶级制片人，一个是华尔街最有实力的银行家，一个是美国最好的诉讼律师，他们都清楚阅读障碍对自己的成功所起到的关键作用。他们亲身体验了成功的代价，因此他们不希望自己的孩子走他们的老路。

我们是否希望自己的孩子有阅读障碍？这个问题本身就是一个错误的说法，对吧？正确的说法应该是：我们这个社会是否需要经历过某种创伤的人？答案是肯定的。这是一个令人不怎么愉快的事实。有一个人因为灾难而变得更强大，就有无数侥幸脱险的人被他们经历的一切压垮。这要看时间、地点，当然还要看人。我们相信的是那些因自身经历而变得更加坚强的人。[23]弗赖雷克有勇气去思考那些不可思议的事情。他敢于在孩子们身上做实验。他带他们挺过了那些从来没有人熬得过去的痛苦。他大力地推广这种做法，因为他吸取了自己童年的教训。他懂得即使在情况最坏的时候，也还是存在情况变好的可能性。白血病曾是一种无法治愈的疾病，他将其变成了一种可以治愈的疾病。

在斗争过程中，弗赖雷克发现检测孩子们癌症发展变化的标准方法——抽取血液，并在显微镜下观察癌细胞数量——并不是一种足够好的方法。血液是会骗人的。检查儿童的血液，似乎看不到任何癌细胞。然而癌细胞会潜藏在骨髓里，也就是说，医生得一次又一次地抽取骨髓进行检查。抽取骨髓特别痛。而患者每个月都需要被抽取骨髓，一直到医生确定骨髓中没有癌细胞，这种痛苦才会结束。马克斯·温特罗布听说弗赖雷克决定这么做的时候，曾试图阻止他。温特罗布说弗赖雷克是在折磨病人。他说的倒没错。他对病人充满了怜悯之心，但是这种怜悯之心并不会治好病人。

“我们在抽取骨髓时，会像这样抓着他们的腿。”弗赖雷克告诉我，他伸出一只大手，仿佛他的手正抓着一个孩子的大腿骨。“我们没打麻药，就直接把针插进去。为什么不打麻药？因为给他们打麻药时，他们也会这么大喊大叫。我们要把一根18号或19号针头插进孩子的胫骨里，胫骨就位于膝盖下面。孩子们会歇斯底里地叫喊。父母和护士会帮助医生压住孩子。每一个疗程都要抽取骨髓。我们需要知道，孩子的骨髓是否已经康复。”

弗赖雷克说“会像这样抓着他们的腿”时，他脸上浮现出一种无意识的痛苦表情，就好像那根18号或19号的针插进孩子们的胫骨时，他能感受到那种疼痛，又仿佛这种疼痛可以让他暂停思考片刻。然而这种表情在你捕捉到的那一刻就消失了。

10

当杰·弗赖雷克还是一名实习医生时，他遇到了一个叫哈罗汀·坎宁安（Haroldine Cunningham）的护士。他约她出去。她拒绝了。“年轻医生都争强好胜，”她说，“他那个人是出了名的心直口快。他约了我好几次，我都没答应。”某个周末，坎宁安去芝加哥郊外探望她姑妈，电话突然响了，是弗赖雷克打来的。他从芝加哥坐火车过来，在火车站给她打的电话。“他说‘我在这里’，”她陷入回忆中，“他是很执着的一个人。”当时是20世纪50年代初。之后不久他们就结婚了。

弗赖雷克身材高大，他的妻子则娇小玲珑，这个小小的身躯里隐藏着巨大的能量。“我了解他，了解他的需求。”弗赖雷克总会在医院待到深夜，他妻子总会在家里等着他。“她是第一个爱我的人。”弗赖雷克简单地说了一句话，“她是来自天堂的天使。她发现了我。她在我身上找到了可以培养的品质。我什么事都顺着她。她让我的每一天都得以正常运转。”

哈罗汀也在一个贫困的家庭长大。他们一家人住在芝加哥城外的一套小公寓里。12岁的一天，她要进浴室，但是怎么也打不开门。“我母亲把门反锁了，于是我跑下楼去叫邻居，这个邻居是我们的房东。他打开窗户，爬了进去。我们叫了救护车。我母亲最后死在了医院。当你还只有十二三岁时，你可能不知道真正发生了什么事，但我知道她过得不开心。我的父亲总不在我们身边，他不是一个好父亲。”

她坐在丈夫的办公室里。这个女人，她为丈夫混乱的人生铺设了一片净土。“你要知道，爱并不能拯救所有你想要拯救的人。有些人曾问我：‘你对母亲不感到生气吗？’我说：‘我不生气。’我了解她的悲伤。”

“有些事情可以帮你建立信心，有些事情则会让你士气低落。而我和杰都拥有这两者。”

---

[1] 伦敦闪电战的内容摘自Tom Harrisson, *Living Through the Blitz* (Collins,1976)。“丘吉尔说伦敦是‘世界上最大的一个目标’”摘自22页；“我躺在那里，心里有种难以言喻的幸福感和胜利感”摘自81页；“什么？那样不就无法经历这么刺激的事情了？”摘自128页。还有一部分内容摘自Edgar Jones,Robin Woolven, et al., “Civilian Morale During the Second World War: Responses to Air-Raids Re-examined,” *Social History of Medicine* 17, no. 3 (2004); J. T.MacCurdy, *The Structure of Morale* (Cambridge University Press, 1943)。“1940年10月，我开车去了伦敦东南部”摘自16页；“一个群体的士气依赖于那些活着的人”摘自13—16页；“听到第一声警报时”摘自第10页。

[2] 弗赖雷克实习期结束时，他的一个远房亲戚刚好过世，留给他600美元。“我有一个病人，他是二手车经销商，他说他可以卖一辆二手车给我，”弗赖雷克说，“是一辆1948年的庞蒂亚克。一天晚上我喝多了，和一些女孩儿开车离开派对时，与一辆全新的林肯发生了剐蹭。我本应该坐牢的，那些警察过来后，认出我是郡医院的实习生，于是就说‘我们来处理’。”在那个时代，当医生就有这种特权。不过现在大概不会有这种情况发生了。

[3] 受诫礼，犹太教庆祝男子满13周岁和进入犹太教团体的典礼。——译者注

[4] 这12位总统分别是乔治·华盛顿、托马斯·杰斐逊、詹姆斯·门罗、安德鲁·杰克逊、安德鲁·约翰逊、拉瑟福德·海斯、詹姆斯·加菲尔德、格罗弗·克利夫兰、赫伯特·胡佛、杰拉尔德·福特、比尔·克林顿和巴拉克·奥巴马。

[5] 著名诗人和作家的信息调查摘自Felix Brown, “Bereavement and Lack of a Parent in Childhood,” 发表于 *Foundations of Child Psychiatry*, Emanuel Miller, ed.(Pergamon Press,

1968)。“这并不是说当孤儿和身处贫困是好事”摘自444页。想了解马文·艾森施塔特的研究细节，可参见“Parental Loss and Genius”, *American Psychologist* (March 1978): 211。想了解露西尔·艾尔芒格更多关于英国首相的研究，可参见*The Fiery Chariot: A Study of British Prime Ministers and the Search for Love* (Secker and Warburg, 1970), 4。事实上，艾尔芒格在统计中犯了一个错误，历史学家休·伯林顿（Hugh Berrington）在*British Journal of Political Science* 4[(July1974): 345]中对此进行了纠正。研究丧父（母）与成就之间关系的文献值得关注。其中包括S. M. Silverman, “Parental Loss and Scientists,” *Science Studies* 4 (1974);Robert S. Albert, *Genius and Eminence* (Pergamon Press, 1992); Colin Martindale,“Father’s Absence, Psychopathology, and Poetic Eminence,” *Psychological Reports* 31(1972): 843; Dean Keith Simonton, “Genius and Giftedness: Parallels and Discrepancies,” 摘自*Talent Development: Proceedings from the 1993 Henry B. and Jocelyn Wallace Nati onal Research Symposium on Talent Development*, vol. 2， N. Colangelo, S. G. Assouline,D. L. Ambroson, eds., 39—82 (Ohio Psychology Publishing)。

[6] 布朗的研究始于华兹华斯的诗句。华兹华斯的母亲在他8岁时就去世了。她是心脏，是知识和爱的中心，她给我们留下了贫穷，也许我们可以一起前进。

[7] 或者就像英国评论家托马斯·德·昆西说的：“早年成为孤儿是否为一种优势，要视人的本质而定。”

[8] 如果你想了解治疗白血病的全过程，那就去读悉达多·穆克吉的普利策获奖作品《众病之王：癌症传》。没有比这本书更合适的了。穆克吉在书中用一整章的篇幅描绘了如何治疗白血病。这本书值得一读。

[9] 20世纪60年代，小说家彼得·德·维里的女儿因白血病夭折。他以此为题材写了一本充满悲痛的小说，名为《羔羊血》（*The Blood of Lamb*）。维里写道：我们回到了儿童病房，又看到了类似的画面：母亲们正陪着她们奄奄一息的孩子。一个只有一条腿的女孩儿，拄着拐杖，在护士的鼓励下，动作熟练地下了楼。从关着的玻璃门望过去，有一个小男孩儿，他正躺在床上，他的头部到处都在流血；一个牧师警觉地靠在墙上，他正准备靠男孩儿近一点儿。隔壁的病房里，住着一个5岁的小男孩儿，他的头上插着输液管，那里面是氨甲蝶呤。小男孩儿呆呆地看着围绕在自己身边的那堆大型机器。他旁边有一个婴儿，正坐着看电视，电视里播放的是猜谜节目……在父母和孩子之间，在这个诀别的地狱里，医生来来回回地穿梭。他们要抽取病人的骨髓样本，以了解病毒在孩子体内的发展状况。穿着制服的医生们仔细地检查孩子的四肢和大脑，并在关键处开刀，以了解病毒所在的位置。他们努力奋战了这么久，究竟什么才是他们最伟大的成就？他们在一个又一个的器官里寻找那些病毒，试图将它们都赶出去，以延长病人的生命。

[10] 有两本关于儿童白血病治疗史的书写得特别好，分别是John Laszlo,*The Cure of Childhood Leukemia: Into the Age of Miracles* (Rutgers University Press, 1996); Siddhartha Mukherjee, *The Emperor of All Maladies* (Scribner, 2011)。“有一位资深的血液学专家”引述的是拉斯洛书中的话（183页）。拉斯洛拜访了那个时期的每位专家，那本书的每一章都是一部独立的口述病史。

[11] 对未来情绪的估计被称为"情感预测"。所有证据都表明，我们是糟糕的情感预测家。心理学家斯坦利·J.拉赫曼（Stanley J. Rachman）就做过这样一个实验：他找了一些害怕蛇的人，然后给他们看蛇；找一些患有幽闭恐惧症的人，让他们站在小小的金属壁橱里。他发现，真正经历时的那种害怕的感受不如人们想象中的强烈。（斯坦利·拉赫曼对患有恐惧症的人所做的实验在"The Overpredictionand Underprediction of Pain," *Clinical Psychology Review* 11 (1991)中有所描述。）

[12] 三K党（Ku Klux Klan），美国的一个奉行白人至上主义的民间组织，是美国最悠久、最庞大的恐怖主义组织。——编者注

[13] 摘自Diane McWhorter, *Carry Me Home: Birmingham, Alabama; The Climactic Battle of the Civil Rights Revolution* (Touchstone, 2002)。

[14] 摘自Diane McWhorter, *Carry Me Home: Birmingham, Alabama; The Climactic Battle of the Civil Rights Revolution* (Touchstone, 2002)，第98页。

[15] 摘自Diane McWhorter, *Carry Me Home: Birmingham, Alabama; The Climactic Battle of the Civil Rights Revolution* (Touchstone, 2002)，第109页。

[16] 摘自Diane McWhorter, *Carry Me Home: Birmingham, Alabama; The Climactic Battle of the Civil Rights Revolution* (Touchstone, 2002)，第110页。

[17] 摘自Diane McWhorter, *Carry Me Home: Birmingham, Alabama; The Climactic Battle of the Civil Rights Revolution* (Touchstone, 2002)，第215页。

[18] "许多年前，我有过这样的一个病人。"纽约的精神病学专家彼得·默赞（Peter Mezan）告诉我，"他缔造了一个帝国。他有一个不幸的童年。6岁时，他的母亲死在了他面前——他父亲站在他母亲面前，发狂似的朝她大喊大叫。他母亲当时正在抽搐。后来他父亲被人杀害了，因为他父亲是一个匪徒。于是他和他的兄弟姐妹被送到孤儿院。他在孤儿院长大。在那里，他只学会了一件事，就是克服。因此，他特别强烈地想要抓住那些别人没抓住的机会。我想，他应该是觉得自己没什么可输的吧。"对默赞而言，以他的多年经历来看，童年时期遭受的巨大变故，与这类丧父（母）的孩子在成年时期取得的传奇般的成功之间确有联系。事实上，人们忍受这种创伤并活下来的原因在于自由。"有些人，他们可以打破既定世界的框架——人们信赖的事情，人们的假设、常识和熟悉的事物，以及每个人认为理所当然的那些事（不管是癌症，还是自然定律）。"他说，"他们不受框架约束，他们有能力跳出框架。我认为普通的儿童框架不适合他们，这类框架会毁坏他们的创造性。"

[19] VAMP疗法是指高剂量、四药组合的白血病疗法。V=vincristine（长春新碱）；A=amethopterin（氨甲蝶呤）；M=6-meraptopurine（6-巯基嘌呤）；P=prednisone（泼尼松）。——译者注

[20] 这种方法需要重复进行化疗，即使病人看起来已经处于无癌状态，也需进行化疗。这是20世纪50年代末美国国家癌症研究所的M. C.李（M. C. Li）和罗伊·赫兹（Roy Hertz）提出的方法。李曾碰到患有绒毛癌的病人，绒毛癌是一种罕见的子宫癌。他实行了一个又一个的化疗过程，才最终把癌细胞从病人的体内清除干净。这是化疗方式第一次治好了实体瘤。

李首次提出该疗法时，曾遭到相关人士的反对，他们认为这是一种野蛮的做法，但李依然坚持己见。后来，他被解雇了——虽然他已经治好了病人。“当时就是这样的，”德维塔说道，“我记得当时为讨论绒毛癌，开了很多场病例研讨会。会议的焦点是，这是否是一种自发性的病情缓解过程。没有人认为氨甲蝶呤真的治好了这位病人。”我不用多说你也会知道弗赖雷克到今天依然敬畏李。有一次，在一个科学会议上，有个发言人不屑于李的成就，当时正处于会议期间，弗赖雷克见状，立刻挺身而出，咆哮道：“M. C.李治愈了患者的绒毛癌！”

[21] 弗赖雷克的故事太多了。他曾跑到美国国家癌症研究所12层的临床中心，那里是成人型慢性粒细胞性白血病（CML）的病房所在地。慢性粒细胞性白血病是一种产生过量白细胞的白血病。病人的细胞再生机制会超负荷运转。而弗赖雷克治疗的那些孩子则恰恰相反，他们得的是急性淋巴细胞性白血病。罹患这种癌症的病人，他们的身体会产生过量有缺陷的白细胞，因此他们在面对感染时毫无免疫力。于是弗赖雷克跑到12层的病房去，他把患有癌症的成年病人的血液，输进住在2层的患儿的身体里。从慢性粒细胞性白血病病人的血液中提取白细胞是否为一种不寻常的做法？“这是一种疯狂的做法。”弗赖雷克说道，他想起了当初做实验的情形。“每个人都说我疯了。如果孩子们也感染慢性粒细胞性白血病怎么办？要是这种方法让他们的病情加重了怎么办？”弗赖雷克耸了耸肩，“孩子们在几个月内必死无疑。在这种情况下，我们已经没什么可输的了。”

[22] 我只是简单介绍了白血病的部分内容。如果你想了解更多的话，可以翻阅穆克吉所著的《众病之王：癌症传》。弗赖雷克和弗雷公布他们使用超剂量化疗药物治疗白血病取得的进展后，肿瘤学家唐纳德·平克尔（Donald Pinkel）对该方法进行了研究，推动了该项研究的进一步发展。平克尔的研究团队，即孟菲斯的圣朱德儿童研究医院的人员，开创了“全身疗法”，被称为VAMP四角疗法。平克尔对VAMP疗法的改进，最终使我们今天在白血病治疗领域取得巨大的成功。

[23] 尤金·科贡（Eugen Kogon）在其回忆录《地狱理论和实践》（*The Theory and Practice of Hell*）中描写了德国纳粹集中营布痕瓦尔德发生的事情。纳粹军队接见了集中营的负责人，要求他们选择毒气室。这是一些“不人道”的毒气室，纳粹军队对它们进行了排位。不遵守命令就意味着灾难降临。纳粹军队会将监狱长当成“绿党”，他们会和犹太人、政治犯一样，在布痕瓦尔德遭受非人的虐待。科贡写道，那些“心灵纯粹”的人是做不出决定的。人生在世，我们有时候就必须为了一些更伟大的目标而去做伤害别人的事。就如科贡所写的：“一个人的良心越是柔软，要做这样的决定就越困难。”（尤金·科贡的回忆录为《地狱理论和实践》(Berkley Windhover,1975)，摘自第278页。）

6
“不随和”特质：20世纪的黑人运动

当你没有什么可以失去的时候，你会发现一片意料之外的自由之地。

1

美国民权运动史上最著名的一张照片拍摄于1963年5月3日，出自美联社的摄影师比尔·哈德森（Bill Hudson）之手。哈德森当时在亚拉巴马州的伯明翰——马丁·路德·金的支持者正是在这里遇到了伯明翰种族公共安全委员“公牛”尤金·康纳。照片中，一个少年正遭到一只警犬的袭击。直到今天，这张照片仍让人觉得震惊。

那天，哈德森将胶卷交给了编辑吉姆·拉克松（Jim Laxon）。拉克松之前都没注意过哈德森的照片。直到他看到照片中的男孩儿朝着一条狗前倾的姿势，他才注意起这张照片来。后来，他承认当时为“一个面对德国牧羊犬时沉着冷静的少年”而感到震惊。自从17年前他发布了一张获得普利策奖的照片后——亚特兰大的某间旅馆发生火灾，一名妇女从高层的窗户跳了下来——他就再也没有感受过照片所谓的震撼力量了。



图6—1 比尔·哈德森拍摄的关于美国民权运动的照片

拉克松拿着这张照片，将其用电报发送出去。隔天，《纽约时报》在星期六版的首页以原图三倍大小的版面刊登了这张照片。美国国内的主流媒体也几乎都刊登了这张照片。肯尼迪总统看到这张照片后，惊骇不已。时任国务卿的迪安·鲁斯克（Dean Rusk）担心这张照片会“引起海外盟友的不安，并让敌人因此感到窃喜”。这张照片引起了美国国会的讨论，成了人们茶余饭后、学生课堂上的谈资。有那么一段时间，美国人似乎什么都不谈论了，只谈论这张照片。就像一个记者说的，这是一张“会永远燃烧的照片……那个瘦削、穿着考究的男孩儿的身子倾向那条狗，他的双臂无力地垂着，沉着地盯着前方，好像在说‘咬我啊，我就在这里’”。为消除那些在美国南部适用的带有种族歧视色彩的法律和政策，马丁·路德·金和他的民权运动积极分子奋斗了好几年。因为有这些法律和政策，黑人很难甚至几乎找不到工作，

他们没有选举权，不能接受正规的教育，甚至不能和白人共用一台饮水机。突然间，局势发生了变化。一年后，也就是1964年，美国国会通过了《民权法案》，这是美国历史上最重要的法律之一。人们总是说《民权法案》其实是“在伯明翰写下的”。[1]

2

1963年，马丁·路德·金来到伯明翰。当时他倡导的民权运动危机重重。他用了9个月的时间在佐治亚州奥尔巴尼领导反对种族隔离的抗议运动。奥尔巴尼距离美国南部200英里远。他并未在奥尔巴尼取得任何实质性的进展，于是便灰心地离开了这个地方。1954年，美国最高法院对布朗诉教育委员会案件的判决，是美国民权运动史上最伟大的胜利。当时，法院判决认为公立学校的种族隔离措施是违反宪法的。然而，在案件判决过去约十年后，南部诸州的公立学校依然在实行种族隔离措施。从20世纪40年代至50年代初期，美国南方大部分州的州长都是立场中立的政客。他们希望人们可以尊重黑人。当时，亚拉巴马州有一个名叫“伟大的吉姆”福尔松的州长，他总是说“人都是一样的”。20世纪60年代初，所有持中立态度的州长都离任了。州议会落入支持种族隔离的强硬派手中。南方各州的民权运动似乎在倒退。

而伯明翰呢？伯明翰是美国种族隔离状况最严重的地区，它被称为“南部的约翰内斯堡”[2]。那里发生过这样一件事：一辆满载民权运动积极分子的公共汽车正开往伯明翰方向，三K党成员命令该车停靠在路边，之后便向它开火。这一行动得到了当地警察局的默许。那些试图搬进白人社区的黑人居住的房子常被当地的三K党成员轰炸。因为这种爆炸案太多了，伯明翰有了另外一个昵称：“爆明翰”。“在伯明翰，”黛安娜·麦克沃特在《带我回家》一书中写道，“有这样一种犯罪科学：防止犯罪（入户盗窃、强奸等）的最好办法就是走出去，开枪

打死这些犯罪嫌疑人。（‘不这样做的话，事情会失控的，’警局的某个小队长也许会这么说，‘你知道我们在做什么。’）”[3]

伯明翰的种族公共安全委员“公牛”尤金·康纳，身高较矮，长着一对大耳朵，声如牛蛙。因为1938年的一件事，他进入了人们的视线。当时伯明翰城区正在举行一个政治会议，白人和黑人各派代表参加。康纳将绳子的一端系在礼堂外草坪的某根树桩上，将绳子一直拉到了礼堂内的过道，并往下延伸。白人坐在绳子的一边，黑人坐在绳子的另一边。这种做法响应了该市的种族隔离法律。当时参加会议的还有总统夫人埃莉诺·罗斯福。但她坐“错”了位置。康纳的手下强迫她坐在白人那边。（想想如果有人这么对米歇尔·奥巴马的话，会发生什么事。）[4]康纳早晨喜欢去市区的莫顿酒店打发时间，去喝100度的老祖父波本威士忌。他常说“犹太人的内心完全跟‘黑鬼’一样”之类的话。人们经常会拿伯明翰开玩笑，但其实这些并不是真正意义上的笑话：住在芝加哥的一个黑人早上醒来时告诉妻子，他梦见耶稣了，耶稣让他去伯明翰。妻子极度恐惧地说：“耶稣说过他要和你一起去吗？”她的丈夫答道：“他说他要去孟菲斯。”

马丁·路德·金到达伯明翰后，就和他的策划团队举行了一次会议。“我必须告诉你们，”他说，“根据我的判断，今天坐在这里的有些人可能无法活着回来了。”他在房间里走了一圈，给了每个人一份写好的悼词。[5]后来，马丁·路德·金的一个助手坦承他一点儿也不想来伯明翰：“当我在亚特兰大的卡罗尔路吻别妻子和孩子时，我并没有想到，我有可能永远也见不到他们了。”[6]

马丁·路德·金并没有什么武器装备，也没有什么胜算。他是一个十足的弱者。然而，他有一项优势。就像大卫·博伊斯的阅读障碍和杰·弗赖雷克不幸的童年一样，这看似是劣势，实则是优势。他来自一个总被当成弱势群体的圈子。民权运动积极分子进军伯明翰时，美国黑人已经花了好几百年时间，学习如何在既没有武器装备也没有胜算的情况下夺取胜利。他们学到了一些对付“巨人”的诀窍。

3

世界上有许多压抑性文化，这些文化中都有一个“恶作剧精灵”的形象。在传说和歌曲中，它是一种看起来无害的动物，灵活狡猾，能够战胜比它大很多的动物。在西印度群岛上，奴隶们口中的“骗子”是非洲神话中的那只名叫安纳西（Anansi）的狡猾的蜘蛛。[7]而在美国奴隶们的心中，“骗子”指的是只有一条短尾巴的“贝尔兔”（Brer Rabbit）。[8]“兔子是最狡猾的动物。”一百年前，一个当过奴隶的人在和民俗研究学者的会谈中说道：

> 它不是最大的动物，它是最狡猾的动物。它从陷阱里出来的时候，会把另一只动物拉到陷阱里去。当它掉落水桶时，它会大声哭喊吗？显然不会。它会大声地吹哨子、唱歌。一只狼经过水桶，听到了它的声音，狼低下头看到了兔子。兔子说：“赶紧走。这里没法儿装下两只动物。上面应该很热吧，下面倒是很凉快。你为什么不跳进水桶里，感受一下。”这番话让狼按捺不住，于是它跳进水桶里……狼下去了，兔子上来了。每当兔子经过深井时，兔子便会笑着说：“这就是人生，有起也有落。”[9]

在一个最有名的贝尔兔的故事中，狐狸做了一只涂有沥青的玩偶来骗兔子。贝尔兔要去拿那个玩偶，却被沥青黏住了。它越努力要把自己和那只沥青玩偶分开，就被黏得越紧。“狐狸，我不在乎你对我做了什么。”兔子央求沾沾自喜的狐狸，“但是请不要把我扔在那片荆棘丛里。”狐狸当然那么做了。而生来就在荆棘丛里打滚的兔子，就用荆棘将自己和玩偶分开，然后逃跑了。狐狸的诡计没得逞，而兔子则坐在附近的一根树桩上，满脸胜利的表情，试图“用刀片把头上的沥青弄掉”。

恶作剧精灵的故事带有一种美好的愿望——奴隶们梦想有一天能和那些白人平起平坐。但就像历史学家劳伦斯·莱文所写的，这些故事同样“具有痛苦的现实意义，它们教会人们如何在不利环境中生存并获

得胜利”。美国黑人寡不敌众，力量上也处于弱势。贝尔兔的故事中蕴含了这样一个道理：如果弱者愿意发挥自己的聪明才智，他们是能在力量悬殊的战争中获胜的。贝尔兔了解狐狸的某种性格，而恰巧狐狸并不了解自己的这种性格。兔子知道这只狐狸居心不良，兔子害怕什么，就会迫不及待地做什么。所以是狐狸掉进了兔子设计的圈套，兔子打赌狐狸一定无法容忍一只比它小的动物来教它怎么做。莱文指出，在美国黑人长期遭受迫害的过程中，他们已经深谙此道：

> 从19世纪奴隶制观察者和白人主人留下的记录中可以看到，有很多奴隶都会说谎、作弊、偷窃、装病。他们喜欢游荡，假装听不懂主人的命令，会在棉花篮子里装石头，以达到自己应该采摘的棉花重量；他们会破坏工具，烧掉主人的财产；会为了逃避工作而让自己变成残废；他们不去管种植的那些农作物；他们虐待牲畜，主人因此觉得他们必须饲养一些效率低的骡子，而不是马，因为骡子更能经受住奴隶们的虐待。

阅读障碍患者通过培养另一种技能来弥补自己缺失的阅读能力。有时候，这种缺失其实是一种巨大的优势。深处爆炸环境中，或者身为一个孤儿，这可以成为“侥幸脱险”的经验，它能保护你不被彻底击垮。而这两种状态也可能是“死里逃生”的经验，它能让你变得更强大。这就是大卫的机会：看似是困难，实则是值得经历的困难。恶作剧精灵的故事是第三种值得经历的困难：当你没有什么可以失去的时候，你会发现一片意料之外的自由之地。恶作剧精灵学会了如何打破常规。

怀亚特·沃克（Wyatt Walker）是马丁·路德·金领导下的南方基督教领袖联合会的执行主任。沃克一开始就在伯明翰工作，他将马丁·路德·金手下一些战斗力薄弱的军队整编起来，以对抗种族主义者。马丁·路德·金和沃克都清楚他们无法以常规的方式获胜。他们无法在民意调查领域、在街上或者法庭上打败“公牛”康纳。他们不能跟他硬碰硬。他

们要做的就是，把自己当成贝尔兔，然后让康纳将他们扔到荆棘丛里。

“怀亚特，”马丁·路德·金说，“既然你知道怎么制造危机，那你就去制造一个危机出来，逼‘公牛’康纳露出底牌。”沃克的确这么做了。怀亚特·沃克制造的那个危机就是那张照片——一个少年正被一只警犬袭击，他的身体前倾，双手无力地垂着，仿佛在说“咬我啊，我就在这里”。

4

怀亚特·沃克是马萨诸塞州的浸信会牧师，于1960年加入马丁·路德·金的民权组织。他是马丁·路德·金的左膀右臂，是活动组织者，也是解决问题的高手。他还是一个擅长搞恶作剧的人。他身材颀长，气质优雅，聪明睿智，富有幽默感；嘴巴旁边长有一撮像铅笔尖一样的小胡子。每周三下午他都会去打一次高尔夫球。对他来说，女人都是迷人的宝贝儿，他常说“宝贝儿，我并不难相处，我只是有点儿完美主义倾向”。[10]他年轻时就加入了共产主义联盟，他总是打趣说，这是认识年轻女人的唯一方法。历史学家泰勒·布兰奇（Taylor Branch）写道：“在大学里，他总是戴着深色眼镜，活脱脱一个托洛茨基[11]的翻版。”[12]有一次，他在弗吉尼亚州的一个小镇彼得斯堡布道时，带着家人和几个随从出入当地只允许白人进出的公共图书馆，意在让政府以触犯镇种族隔离规定的罪名将他抓进监狱。你知道他朝摄影师和记者挥手时，手上正拿着什么书吗？是美国南方白人英雄罗伯特·E.李的传记。李是美国南北战争时期的一位将军，带领联盟军打败了奴隶制军队。这是典型的怀亚特·沃克做派。他很开心自己因为触犯彼得斯堡种族隔离规定而被抓进监狱。同时，他也确信自己能够掀起小镇内在的冲突。

马丁·路德·金、沃克和弗雷德·沙特尔斯沃思组成了“伯明翰三巨头”。沙特尔斯沃思曾长期领导伯明翰的民权运动，他是当地的传教士，是三K党杀不死的人；马丁·路德·金是倡导者，亲切且充满魅力；沃克则是隐藏在背后的那个人。在伯明翰，很多“公牛”康纳的手下都不知道沃克的长相。马丁·路德·金和沙特尔斯沃思脾气比较平和，但沃克不是。“如果你惹到我了，我也不会对你客气，”沃克这么形容自己的行事风格。“我没空说什么‘早上好’‘下午好’‘你感觉怎样’之类的话。我们是来革命的，这才是头等大事。”

一次，马丁·路德·金在伯明翰发表演讲时，一个体重达200磅的白人冲上舞台，抡圆了拳头就朝马丁·路德·金打过去。马丁·路德·金的助手冲过去保护他。麦克沃特写道：

> 人们震惊地看着马丁·路德·金，因为他此时成了攻击者的保护人。马丁·路德·金热情地握住了他的手。这时听众唱起了抗议歌曲。马丁·路德·金告诉这名白人，他们的动机是正义的，暴力是一种自我贬低的行为，还说“我们终将胜利”。然后，马丁·路德·金就像介绍一个意外来访的客人一样，把他介绍给了众人。这个白人名叫罗伊·詹姆斯（Roy James），24岁，纽约人，住在佐治亚州阿灵顿的美国纳粹党宿舍。他在马丁·路德·金的怀里哭了起来。

马丁·路德·金是道德绝对主义的拥护者，即使受到攻击时，他也不会做出违背自己原则的事情。沃克则常说自己是一个实用主义者。他曾被一个“像山一样的巨人”（身高约1.95米，体重达118千克）袭击，当时他正站在北卡罗来纳州的某个县政府大楼前面。沃克可没有拥抱攻击他的人，他起身反击。每次攻击者打他时，沃克就会滚到大楼的台阶上。但他总是会起身，进行更猛烈的反击。当他第三次倒下，就如他自己所说：“他抓住我，打得我几乎失去意识。我又第四次起身。如果那时我带着剃刀的话，我会剐了他的。”

在某个著名的夜晚，沃克、沙特尔斯沃思和马丁·路德·金三人正往蒙哥马利的第一浸信会教堂走去，他们要去给那边的1 500人布道。当

时教堂外面聚集着一群愤怒的白人暴徒，他们威胁说要烧毁教堂。不出所料，马丁·路德·金又站了出来，发表他的高尚演说。“拯救楼上那些人的唯一方法，”他告诉另外两个人，“就是我们向这些暴徒投降。”沙特尔斯沃思一向沉着冷静，他同意这样做：“嗯，如果我们必须这样做的话，那就做吧。”沃克呢？他看了看马丁·路德·金，自言自语道：“这个人肯定是脑子坏了。”[13]（在最后一刻，联邦的军队过来了，疏散了人群。）之后，沃克成了非暴力主义的拥护者。不过，他总给人这种感觉，即过于宽容并非人的本性。

“有时候为了完成工作，我会调整或者改变我的道德准则。我一向都注重结果。”他曾这么说，“我这么做的时候是有意识的。我无从选择。不过对付‘公牛’康纳可不是在处理什么道德问题。”沃克喜欢捉弄康纳。“我来伯明翰，就是来骑‘公牛’的。”他一来伯明翰便这么说，当时的他两眼放光。他讲话可能带有些许南方口音。他对当地警方说有“黑鬼”正前往某处举行抗议活动，这其实是他自己捏造出来的事情，但警察相信他并采取了行动，于是警察竹篮打水一场空。有时候，他也会举行游行示威，但是他的游行示威看起来根本不像游行示威，他只会带着人们一趟趟地转圈——穿过办公大厅，又沿着小巷往下走，一直到把警察惹恼了才肯罢休。“哦，那真是一段美好的时光。”他说道，想起了自己在伯明翰的那些恶作剧。沃克知道，他不能把这些事告诉马丁·路德·金，因为马丁·路德·金肯定不会同意的。沃克就这样做着自己的恶作剧。

“我想，像我这样的黑人，应该都懂得看白人的脸色行事。”伯明翰运动后，沃克在一次冗长的采访中对诗人罗伯特·佩恩·沃伦（Robert Penn Warren）说道，“我们可以从语气的细微差别中判断出白人的心思。有时候他们会强调第一个音，有时候其声调又比较深沉，有时候其声音则比较尖锐。你知道的，一些发生在普通的、正常环境中的东西是没有意义的，然而，有时它们也会具有某种极为深刻和鲜明的意义。”

沃伦谈到了美国黑人传统中的恶作剧精灵的民间故事。这时，你可以从沃克脸上看到他那一抹狡黠的笑容。“对”，沃克答道，他正跟“主人”开一些“纯粹的玩笑”，他说“你知道他想听什么，所以你就说什么，而他却捕捉不到你的言外之意”。[14]

人们都称马丁·路德·金是“领袖”，而有时候，他们也会称他为“上帝”。而沃克才是那只兔子。

5

沃克制订的伯明翰运动计划被称作“C项目”——对抗运动（confrontation）。他们的阵地就在第16街的浸信会教堂，毗邻凯利·英格拉姆公园，离伯明翰市区几个街区远。C项目共包括三个部分。相比第三场运动，前面两场运动声势更浩大，也更刺激。起初是针对当地公司的静坐示威。这样做是要吸引媒体的目光，让他们注意到伯明翰的种族隔离问题。晚上，沙特尔斯沃思和马丁·路德·金会领导黑人团体进行群众集会，以保持士气。第二阶段是联合抵制市区企业，给白人团体施加财政压力，让他们重新思考自己对黑人顾客的所作所为。（比如，在社区商店里，黑人不能使用洗手间或者更衣室，因为白人害怕接触到黑人接触过的那些物品和衣服。）第三个阶段则是一系列游行示威活动，以支持联合抵制运动，并让监狱人满为患。一旦牢房不够用了，康纳就不能以抓一些抗议者的方式来解决民权问题，他就得直接想办法来解决这个问题。

C项目是一个高风险项目。因为如果该项目要起作用的话，康纳就必须反击。就像马丁·路德·金说的，逼康纳“亮出底牌”，让全世界的人知道他的丑陋面目。可是他们无法保证康纳会进行反击。马丁·路德·金和沃克刚刚结束佐治亚州的奥尔巴尼运动。他们之所以失败了，是因为奥尔巴尼的警察局长劳里·普里切特（Laurie Pritchett）没有落入他们的圈套。他吩咐警察局的同事，不要使用暴力。他友好而有礼貌。

也许他对民权思想并未改观，但他给予了马丁·路德·金一份尊重。北方的媒体纷纷来到奥尔巴尼，报道这场白人与黑人之间的对抗。然而他们惊讶地发现，他们相当喜欢普里切特。马丁·路德·金后来被关进了监狱。第二天，监狱里来了一个穿着考究的神秘人物——据说是普里切特派来的——将金保释出来了。如果你刚进监狱就被人保释出来，你怎么会是可怜的人?

普里切特曾一度搬到市区的汽车旅馆居住，这样只要发生暴力活动，他就可以及时制止。在与马丁·路德·金进行漫长的协商期间，普里切特接到了秘书拿过来的一通电报。多年后，普里切特谈起了这一段插曲：

> 因为马丁·路德·金先生问我这是否是一个坏消息，所以我……得看一下电报的内容。我回答他："不是的，马丁·路德·金先生。这天刚好是我和我妻子结婚12周年的纪念日，所以她给我发了一通电报。"他说——我永远也不会忘记这些话，这些话表明我们之间的相互理解——他说："您刚才说今天是您的结婚纪念日？"我说："是的。"接着我又说："我至少有三周没回家了。"他说："好吧，普里切特局长，您今晚就回家吧，哦不，现在就回去。您应该去庆祝一下。我向您保证，从现在开始一直到明天，佐治亚州的奥尔巴尼不会再有任何事发生。您可以走了，带您的妻子去吃顿晚餐，做一些想做的事。明天早上10点，我们再继续协商。"[15]

普里切特没有把马丁·路德·金扔到荆棘丛里。民权运动在这里没有希望了。没过多久，马丁·路德·金便收拾行装离开了奥尔巴尼。[16]沃克知道，在奥尔巴尼的民权运动失败后，如果伯明翰的运动也失败的话，那将会带来灾难性的影响。当时，绝大多数的美国家庭都会观看晚间电视新闻。沃克极其希望能将C项目推到台前，让其成为晚间新闻的热点。他也知道，如果人们认为运动的前景不明朗，那么新闻媒体便会对它失去兴趣，转而去报道其他东西。

“一般来说，沃克就是要保证一切都顺利进行。”泰勒·布兰奇写道，“如果显示出他们的力量，来自外部的支持也会相应地增多。他们一开始就不能落后……沃克说，无论如何，伯明翰运动的规模一定不能比奥尔巴尼的小。也就是说，他们要一次性把1 000人送进监狱，也许人数还要更多也说不定。”

在几周的时间里，沃克眼看着运动慢慢地失去了之前的势头。伯明翰的很多黑人都担心因为自己被视作马丁·路德·金的同伙而被白人老板解雇。其实有这样的担心无可厚非。4月的时候，马丁·路德·金的助手在教堂做弥撒时对700名群众进行动员，但只有9个人愿意和他们一起去游行示威。隔天，马丁·路德·金的另一位助手安德鲁·杨（Andrew Young）又动员了一次，结果只有7个人愿意去。当地保守的黑人报纸称C项目“浪费人力和物力，且毫无价值”。那些聚集在伯明翰，准备看白人和黑人对抗的记者和摄影师都有些不耐烦了。康纳偶尔会抓人，但在大部分时间里，他只是不动声色地观望。马丁·路德·金一直往返于伯明翰和亚特兰大总部，这期间，沃克一直和他保持联系。“怀亚特，”马丁·路德·金跟他说了好多次，“既然你已经找到方法，那就让康纳露出底牌。”沃克摇摇头：“领袖，我还没找到方法。但我会去找的。”

棕榈主日[17]那天，民权运动终于有了突破。沃克和22名抗议者正准备出发。游行示威由马丁·路德·金的弟弟阿尔弗雷德·丹尼尔（被称为A. D.）领导。“我们的群众会集速度比较慢。”沃克说，“本来我们预计在下午2点半左右完成的，但一直到4点才最终完成。那时，群众都知道我们要进行示威游行了，于是纷纷跑到大街上。他们已经准备好要游行了。当时共有1 000多人在这三个街区里走动，边上站满了人，他们都在看。”

隔天，沃克打开报纸，想看看媒体的报道。他惊讶地发现记者完全搞错了。报纸上说在伯明翰游行的人有1 100人。“我打电话给金博士，跟他说：‘先生，我做到啦！’”沃克回忆道，“‘电话里说不清楚，

但我就是做到了！’我们每天做的事就是延长集会时间，让人们下午下班回家时更晚一些。这样会造成一种错觉，就像有1 000多人似的。我们只会在12点、14点、16点、18点进行游行。报纸上说我们有1 400人在游行。”

这种情形就和龟鹿赛跑——最有名的“骗子”故事之一——如出一辙。小龟狡猾地藏身于终点线，而让自己的亲戚去和小鹿比赛。这样会给人一种错觉，仿佛它一直都在跑似的。到达终点线的时候，它出现在小鹿前面，赢得了胜利。小鹿完全傻了。这只小龟知道，对于小鹿来说，“所有龟长得都一样，小鹿压根儿分辨不出哪个是真正的它”。

弱者必须要学会洞悉强者说话时语调的细微差别——他们是强调第一个音，还是用深沉的声调，抑或尖锐的声音在说话。他们能否生存就看他们的这项本事了。而强者就不需要看弱者的脸色了。小鹿轻视了小龟。对它来说，小龟只是一只乌龟而已。伯明翰的那些精英阶层就如同小鹿。“他们只会视而不见……在这些白人的眼里，”沃克兴高采烈地解释道，“他们不能区分出黑人示威者和围观者。他们只知道，那些都是黑人。”[18]

康纳是一个骄傲自大的人。他总是在伯明翰吹嘘：“在这里，我们有自己的法律。”每天早上他都会在莫顿酒店喝波本威士忌，他常说马丁·路德·金“会搞死那些黑鬼”。而此时的他看向窗外，望着他面前的一只只小龟。他震惊了。这想象中的1 000多名抗议者其实是在挑衅他。“‘公牛’康纳心想，不能让这些人去市政厅。”沃克说，“我向上帝祈祷，希望他会一直来阻止我们……如果‘公牛’让我们去市政厅，伯明翰的运动也就失败了。所以我祈祷他不要让我们去市政厅。如果他打开市政厅的大门让我们进去了，我们还能搞出什么新花样来？那也就相当于没有什么运动、宣传了。所以，求求你，康纳兄弟。不管你做什么都好，就是不要把我们扔到‘荆棘丛’里。”[19]而康纳还真的就这样做了。

进行抗议活动的一个月里，沃克和马丁·路德·金都承受了很大的压力。伯明翰团队中有一个叫詹姆斯·贝弗尔（James Bevel）的人，他和当地的学生共事，他吩咐学生要遵循非暴力抵抗原则。贝弗尔是一个擅长说谎的骗子。他个子高高的，秃头，戴着小圆帽，穿着工装裤，演讲时令人着迷。他总要人们安静地听他说话。（麦克沃特说他是“苏斯博士[20]笔下的战斗分子”。）4月的最后一个星期一，他在郡上的所有黑人高中分发传单：“星期四中午请到第16街的浸信会教堂。不要门票。”城里最受欢迎的电台音乐主持人——“花花公子”谢利·斯图亚特（黑人）向他的听众传达了类似的信息：“伙计们，公园里要开派对啦。”[21]美国联邦调查局（FBI）听到风声，将消息传达给了“公牛”康纳。他下令，所有逃课的学生一律要被开除，但这无济于事。孩子们成群结队地逃课。沃克称孩子们参与活动的那一天为“进攻日”。

下午1点，教堂的门开了。马丁·路德·金的助手将孩子们都放了出去。他们高举着“自由”“我愿意为家乡的土地而牺牲”的标语。他们唱着“我们会克服困难”“我不会让任何人改变我的想法”。康纳的警察正在教堂外面等着他们。孩子们纷纷跪下来祈祷。接着，开着门的警车驶来了。又有12个孩子出来了。接着又是12个，12个，再12个。这时康纳的人才发现，事态严重了。

一个警官认出了弗雷德·沙特尔斯沃思。“嘿，弗雷德，这次你们叫了多少人？”

“至少有1 000人。”沙特尔斯沃思答道。

“哦，天哪。”

当天有600多名学生被关进监狱。

隔天是星期五，是“双进攻日”。这天有1 500名学生逃课，他们去了第16街的浸信会教堂。下午1点，他们从教堂里蜂拥而出。凯利·英格拉姆公园周围的街道都被警察和消防员封锁了。其实消防员来这里并不奇怪。他们的救火车里有高压消防水管、水枪。自20世纪30年代

初德国纳粹党上台，水枪就一直是控制人群的主要工具。沃克知道，一旦游行示威的规模壮大起来，他们就能在人数上力压伯明翰的警察，而康纳就会命人使用消防水枪驱散人群。他巴不得康纳下令打开消防水枪。“伯明翰很热，”沃克解释道，“我告诉贝弗尔，尽量延长动员大会的时间。让消防员在太阳底下晒晒。等到他们脾气上来的时候，事情就成了。”

那些狗呢？康纳迫不及待地想要出动伯明翰的犬牙团[22]。那年早春，康纳在一次演讲中发誓说要用100只德国牧羊犬来对付民权运动的抗议者。“我要让他们看看狗的厉害。”康纳低声咆哮着。而当时凯利·英格拉姆公园的事态发展已经完全失控。没有人比沃克更开心了。他让孩子们走上大街游行，而康纳却想用德国牧羊犬来对付他们？马丁·路德·金团队里的每个人都知道，如果有摄影师拍下警犬攻击孩子的照片事态会如何发展。

康纳站在原地，眼看着孩子们离他越来越近。“别过来，”他说，“如果你们再往前，我们就拿水枪喷你们。”伯明翰的监狱已经满员，他没法儿再抓人了，因为抓了人也没地方关。孩子们一直前进。消防员犹豫是否要喷水，他们的职责并不是控制人群。康纳转身对消防队长说：“要么喷水，要么滚回家！”消防员扳动“小水枪”，水阀被打开了，水枪顿时喷出高压水柱来。孩子们紧紧抱在一起，身子往后倒。水柱冲湿了示威者的衣衫，有些人还被冲到墙边和门口。

而在教堂这边，沃克已经开始让孩子们往公园的另一头走。他们成了另一队前锋。康纳没有消防车了，但是他下定决心，不让任何一个示威者走进“属于白人”的伯明翰。“把警犬带过来。”康纳下令道，他召集了8个犬牙团。“你怎么不把那只最凶的狗放出来？”康纳朝着一个警察大喊大叫，“你怎么不带一只更凶的狗过来，这只狗不够凶！”孩子们走得更近了。一只德国牧羊犬朝着一个男孩儿扑了过去。男孩儿身子前倾，双手无力地垂着，仿佛在说：“咬我啊，我就在这里。”周六，这张照片上了美国国内各大报纸的头版。

6

怀亚特·沃克的行为会让你觉得不舒服吗？康纳第一次出动犬牙团时，当代民权运动的主将詹姆斯·福尔曼（James Forman）就和沃克在一起。福尔曼说沃克高兴得跳了起来。“我们成功啦，我们成功啦。那些警察凶残极了。”[23]福尔曼看得目瞪口呆。沃克和他们每个人一样，知道伯明翰有多危险。马丁·路德·金给每个人分发悼词时，他就在房间里看着。他看到抗议者被警犬袭击时，怎么能高兴得上蹿下跳？[24]

进攻日过后，马丁·路德·金和沃克听到了各方的议论。负责审讯被逮捕的示威者的法官称，那些“误导孩子们”、让孩子们参加示威游行的人“应该被关进监狱”。国会的演讲台上，亚拉巴马州一名国会议员说利用孩子是“可耻的”。伯明翰市长则说这些把孩子当成“工具”的人“不负责任”，“是一些没脑子的煽动者”。黑人活动家马尔科姆·艾克斯（Malcolm X），致力于在任何领域消除种族歧视，是比马丁·路德·金还要强调民权的一个人。他说：“真正的勇士是不会把孩子送到前线的。”《纽约时报》发表社论，称马丁·路德·金陷入了“边缘政策的危机之中”，《时代》杂志指责马丁·路德·金将孩子当成“突击队”。美国当时的司法部长罗伯特·F.肯尼迪（Robert F.Kennedy）告诫说，“学生参加街头示威活动是一种相当危险的行为”，还说“如果有学生因此受伤、残废或者死亡，没有人可以负得起这个责任”。[25]

周五晚上，也就是学生抗议活动的第二天，马丁·路德·金在第16街的浸信会教堂，与那些在抗议活动当天及前一天被逮捕的学生的家长进行了谈话。他们都深知，在伯明翰，作为一个黑人是很危险且令人感到羞耻的。“耶稣说他要去孟菲斯”。他们的孩子此刻在“公牛”康纳的监狱里遭受痛苦，你能想象他们是什么感受吗？马丁·路德·金站起来，试图指明当前情形：“他们不仅能从水中站起来，甚至还能潜入水

中！”他还说：“那狗呢？我来告诉你吧。我从小就被狗咬，无缘无故被咬。所以为了坚持自由而被狗咬，我是不会在意的！”

没有人知道学生家长是否买账。马丁·路德·金突然话锋一转：“你们的女儿和儿子被关进监狱……不要担心他们……他们正在为他们的信仰遭受痛苦，他们所遭受的痛苦会让这个国家变成一个更美好的地方。”不担心他们？泰勒·布兰奇写了一些关于监狱的传闻（“真假都有”）：“到处是大老鼠，犯人睡的是硬邦邦的床，厕所总是满的，犯人还要被人殴打，进行粗暴的性病检查。”本来一间小牢房就只能关8个人，却一下关了75~80名学生。有些学生还被公共汽车运送到周围有栅栏的露天市场里关押，那里没有食物也没有水。下暴雨时，只能任凭雨淋。马丁·路德·金是怎么回答的？“监狱生活可以帮助孩子改掉不良的生活习惯，”他轻松地说，“如果他们想要书的话，我们可以带一些书给他们。我每次在监狱里都会抓紧时间读书。”

沃克和马丁·路德·金为拍到德国牧羊犬攻击男孩儿的那张照片费了不少劲。为此，他们需要玩一个复杂的骗人游戏。一方面，他们要做给“公牛”康纳看，让他错误地以为游行示威的人数有那么多——多达实际人数的百倍；另一方面，他们要做给媒体看，当“公牛”康纳让警犬袭击抗议者时，他们要假装震惊——而其实他们暗地里高兴得又叫又跳。在面对那些被他们当成炮灰的孩子的父母时，他们又要说冠冕堂皇的话——“公牛”康纳的监狱是一个可以让孩子们抓紧时间读书的好地方。

我们不应该对此感到震惊。沃克和马丁·路德·金还有其他选择吗？每个西方国家的孩子都知道乌龟和兔子的故事。在故事中，乌龟通过坚持不懈的努力最终打败了兔子。这是一个恰当且有借鉴意义的教训，然而这种情况只发生在这样的世界里：乌龟和兔子遵循同一个游戏规则，每个人的努力都可以得到回报。在一个不公平的世界里——没有人会认为1963年的伯明翰是公平的——乌龟只好出动它的亲戚，让它们顶替它去和小鹿赛跑。骗子并不是天生的骗子，他是迫不得已

才成了骗子。在另一场伟大的民权运动中——发生在两年后的亚拉巴马州塞尔玛，一个来自《生活》杂志的摄影师为了帮助那些被警察殴打的孩子而放下了自己的摄影机。而后他受到了马丁·路德·金的责备："因为你没有把这个画面拍下来，所以人们不知道发生了什么事。我并不是冷血，只是你当时该做的就是拍下那些被殴打的人，这件事比你去帮他们反击重要得多。"[26]他需要那张照片。人们都责备他们利用了孩子。弗雷德·沙特尔斯沃思对此事做出了最好的回应："我们只是利用了我们得到的一切。"

一个阅读障碍患者，如果他想成功，他也只能像马丁·路德·金他们那样做。这就是所谓的"不随和"。加里·科恩跳进出租车，假装自己很懂期权交易。显然，很多成功的阅读障碍患者都有相似的经历。好莱坞的制片人布莱恩·格雷泽大学毕业后，在华纳招商部做了三个月的实习办事员。当时他就推着车到处走。"我和两个工会的干事共用一间办公室。"他回忆道，"我的上司曾为杰克·华纳工作过，他马上就要离职了，他是一个很好的人。也就是在这间大办公室里，我对他说：'我能用这间办公室吗？'那间办公室比我今天的办公室还大。他说：'可以，用吧。'于是这间办公室就成了布莱恩·格雷泽的办公室。我可以在一小时内完成8小时的工作。我利用自己的工作之便，在办公室里接触到了所有法律合同、商务合同、华纳提交的处理意见，由此知道了华纳成功的原因，以及一些经过他们深思熟虑的东西。那一年，我汲取了很多关于电影业的知识和信息。我每天都会打电话给别人。我会说：'我是布莱恩·格雷泽，我在华纳招商部工作。我想要见你。'"

后来，他被解雇了，不过这事发生在他把三个月的实习期延长到一年，并卖了两个创意（一个5 000美元）给美国全国广播公司（NBC）之后。

格雷泽和科恩这两个有阅读障碍的门外汉，他们玩了一个小把戏。他们通过糊弄人们得到了那些离他们最近的职位。出租车里的那个男人觉得，假如科恩不懂得期权交易的话，他也不知道自己认识的

人里还有谁懂。如果布莱恩·格雷泽不打电话告诉人们他是来自华纳的布莱恩·格雷泽，他可能仅仅是那个在华纳推着车分发信件的布莱恩·格雷泽。他们做了不“恰当”的事，而马丁·路德·金他们利用孩子去对付警犬也同样不“恰当”。但是我们要记住一点，我们认为的“恰当”的定义并不那么简单。特权阶层为了阻止外人入内，只要把门关上就可以了——但“恰当”的定义没那么简单。大卫没有什么可输的。正因为他没有什么可输的，所以他才有权利选择是否遵循别人制定的规则。因此，那些与我们稍有区别的有头脑的人，他们能够成为期权交易员，能成为好莱坞制片人；那一小部分没有武器装备的抗议者，可以凭他们的聪明才智获得战胜“公牛”康纳这类人的机会。

“我还以为自己是世界上跑得最快的动物。”迷惑的小鹿在赛后说道。在比赛中，小龟使了一些手段，这些手段足够让它被世界上的任何一场比赛驱逐。“也许你看起来是跑得最快的，”小龟答道，“但我比你聪明。”

7

比尔·哈德森那张著名照片中的男孩儿名叫沃尔特·加兹登（Walter Gadsden）。他是伯明翰帕克高中二年级的学生，15岁，身高1.8米。他并不是示威者，他只是一个围观者。他来自一个保守的黑人家庭，他们家族在伯明翰和亚特兰大拥有两家报纸传媒公司。这两家报纸传媒公司都尖锐地批评过马丁·路德·金。那天下午加兹登逃课是为了去看凯利·英格拉姆公园的示威游行。



图6—2 比尔·哈德森拍摄的关于美国民权运动的照片

照片中的警察叫迪克·米德尔顿（Dick Middleton）。他是一个谦逊、矜持的男人。麦克沃特写道："犬牙团经常会袭击一些无辜人士，结果是，人们常常会进行反击。警犬员也并非种族主义者。"那只狗名叫莱欧。

现在来看看背后那些看热闹的黑人。他们不是应该感到震惊或者害怕吗？他们既不震惊也不害怕。接下来再看看米德尔顿手上的那条皮带——绷得紧紧的。仿佛他很努力地要拽住莱欧。再看看加兹登的左手——他抓住了米德尔顿的前臂。看看加兹登的左腿——他正在踢莱欧，没错吧？加兹登后来说他从小和小狗一起长大，因此他知道该如何保护自己。"我本能地抬起膝盖，对着警犬的脸。"他说。加兹登并不是示威者，他的身子只是被动地前倾，好似在说"咬我吧，我就在

这里”。他一直在让自己镇定下来，他的一只手抓着米德尔顿的胳膊，这样他就能踢出更有力道的一脚。后来，人们说加兹登踢碎了警犬的下巴。哈德森拍摄的照片完全不是人们想象中的那个样子。它倒是有点儿像贝尔兔的骗局。

你只能利用你得到的一切。

“当然，有人被警犬袭击了。”20年后，沃克如此说道，“应该至少有两个。不过，一张照片胜过千言万语。”[27]

---

[1] 摄影师的故事和所有民权运动照片的意义，Martin Berger的*Seeing Through Race: A Reinterpretation of Civil Rights Photography* (University of California Press, 2011)中均有详细的解释。所有照片的描述和其影响都来自伯杰的书。伯杰提出了一个更深刻的论点——这一点更发人深省：20世纪60年代的白人需要黑人运动，好让他们看起来更为被动，也更像“圣人”。指责马丁·路德·金和沃克在抗议中利用孩子的内容在82—86页有述。加兹登的行为解释在37页有述。

[2] 约翰内斯堡是南非最大的城市。该市的种族隔离和种族歧视情况很严重。——译者注

[3] 黛安娜·麦克沃特所著的《带我回家》[*Carry Me Home: Birmingham, Alabama; The Climactic Battle of the Civil Rights Revolution* (Touchstone, 2002)]一书对马丁·路德·金领导的伯明翰运动做出了正面的评价，这也是唯一的正面评价。该书描写伯明翰运动的章节弥漫着浓浓的感恩气息。如果你觉得沃克的故事很特别，那你应该去读读麦克沃特的书。这本书是我读过的最好的历史书。“有这样一种犯罪科学”摘自340页的脚注；“当时参加会议的还有总统夫人埃米莉·罗斯福”摘自292页；“犹太人的内心完全跟‘黑鬼’一样”摘自292页；“住在芝加哥的一个黑人早上醒来”摘自30页；“人们震惊地看着马丁·路德·金”摘自277页；“我们只是利用了我们得到的一切”，摘自363页；关于犬牙团的内容摘自372页；“当然，有人被警犬袭击了”摘自375页。麦克沃特对凯利·英格拉姆公园的那场示威活动做出了出色的评价，我对此进行了精简。

[4] 在威廉·纳内利（William Nunnelley）撰写的关于康纳的传记《“公牛”康纳》（*Bull Connor*）中，他指出，伯明翰城市区号369的真正意义就是禁止人们在同一个房间为“白人和有色人种”提供服务，除非他们在入口设立一块7英尺高的隔墙，将两者的入口隔开。

[5] 马丁·路德·金的悼词在泰勒·布兰奇的书中有述：*Parting the Waters: America in the King Years 1954—1963* (Simon and Schuster, 1988), 692。布兰奇对怀亚特·沃克（“他总是戴着深色眼镜”）的描述，可参见285页。“一般来说，沃克就是要保证一切都顺利进行”，摘自689页。马丁·路德·金对那些被捕学生的家长说的话在762—764页中有述。

[6] 这句话出自安德鲁·马尼斯（Andrew Manis）对怀亚特·沃克的一次采访，摘自Canaan Baptist Church of Christ, New York City, April 20, 1989，第6页。采访的手稿存于亚拉巴马州伯明翰的伯明翰公共图书馆。同样摘自该次采访的有："这个人肯定是脑子坏了"，14页；"他们只会视而不见……在这些白人的眼里"，22页。

[7] 我母亲是西印度群岛人，小时候大人们就给她讲安纳西的故事。我们小时候，她又把这个故事告诉了我和我的兄弟们。安纳西是一个流氓，为了自己的私欲，他欺骗、牺牲了自己的孩子（他有许多孩子）。我母亲是一个严肃的牙买加妇女，但在讲安纳西的故事时，她看起来顽皮极了。

[8] 在《黑人文化和黑人意识：从奴隶制到自由的美国黑人思想》（*Black Culture and Black Consciousness: Afro-American Folk Thought from Slavery to Freedom*）一书中，劳伦斯·莱文（Lawrence Levine）写道："就像奴隶们所说的那样，这只兔子被迫要去做一些不得已的事情。它的尾巴很短，它有一定的智力，它有能力，这些就足够了。它听他们的话，为了达到目的不择手段。它可能会因此身败名裂，但是至少它能活下来，甚至征服敌人。"

[9] 这里引用的是劳伦斯·莱文作品的原话。该作品是《黑人文化和黑人意识：从奴隶制到自由的美国黑人思想》(Oxford University Press, 2007, 107)。同样摘自劳伦斯作品的有："就像奴隶们所说的那样"，112页；"具有痛苦的现实意义"，115页；"19世纪奴隶制观察者和白人主人留下的记录"，122页。小龟的故事则在115页有述。

[10] 出自约翰·布里顿（John Britton）对怀亚特·沃克的采访。该采访是民权记录项目（Civil Rights Documentation Project）的一部分，收藏于霍华德大学的莫兰——斯平加恩研究中心（Moorland-Spingarn Research Center）。参看手稿第35页。同样出自该采访的有："如果你惹到我了，我也不会对你客气"，66页；"如果那时我带着剃刀的话"，15页；"我会调整或者改变我的道德准则"，63页；"亮出底牌"，59页；"我打电话给金博士"，61页；"伯明翰很热"，62页。

[11] 托洛茨基，世界历史上最重要的无产阶级革命家之一，自视为布尔什维克列宁主义者，其政治信仰与斯大林主义和毛泽东思想有很大不同。斯大林视托派为最可怕的敌人。斯大林执政后，托洛茨基于1927年被流放，1940年被暗杀。——译者注

[12] 历史学家泰勒·布兰奇这么描述沃克："沃克性格暴躁。20世纪40年代，他在新泽西高中读书。他听保罗·罗伯逊（Paul Robeson）说，想要拥有自由和平等的话，就要参加红色政党，于是他成了红色政党的一员。沃克迅速地加入了共产主义联盟。高中时，他写了一份美国苏维埃型经济五年计划。他还梦想有一天可以实行一次精密的暗杀行动，杀死那些种族主义者。"

[13] 沃克接着又说了一句话："我们向那些暴徒投降，不就正好顺了他们的意？让他们把我们打死算了。"

[14] 罗伯特·佩恩·沃伦采访了一些民权运动分子和领导者。这是他为自己的著作*Who Speaks for the Negro?*所做的部分研究。这些采访被收录进罗伯特·佩恩·沃伦民权口述史项目（Robert Penn Warren Civil Rights Oral History Project），藏于肯塔基大学的Louie B. Nunn口述

史研究中心。“纯粹的玩笑”是1964年3月18日采访时怀亚特·沃克说的，出现于第1卷录音带中。

[15] 普里切特和马丁·路德·金关于普里切特结婚纪念日的对话在豪厄尔·雷恩斯（Howell Raines）的作品中有述，*My Soul Is Rested: The Story of the Civil Rights Movement in the Deep South* (Penguin, 1983), 363—365。

[16] 事实上，普里切特到过伯明翰，他告诉“公牛”康纳要提防马丁·路德·金和沃克。他想教教康纳如何对付这些民权运动的“骗子”，但是康纳根本没听进去。（见后面详注）“我永远也不会忘记，当我们走进他的办公室时，”普里切特回忆起往事，“他背对着我们……坐在一把巨大的办公椅上。当他转过身时，我们看到了一个身材矮小的男人，你应该知道我说的是什么。他的声音很有力，他告诉我那天他们停课了……什么‘他们可以打打高尔夫球，不过我们用混凝土把球洞堵住了。他们没办法把球打进洞里’。听了这些话，我大概就知道他是个什么样的人了。”

之前就有人用骗子的故事来形容民权运动。例如：Don McKinney,“Brer Rabbit and Brother Martin Luther King, Jr: The Folktale Background of the Birmingham Protest,” *The Journal of Religious Thought* 46, no. 2 (winterspring 1989—1990): 42—52。麦金尼写道（50页）：

> 就像狡猾的贝尔兔给狐狸下套一样，狐狸做了贝尔兔想要它做的事情（例如，兔子求狐狸把它绑起来），马丁·路德·金和那些精明的顾问领导的非暴力抵抗运动也是如此。他们因此让“公牛”康纳做了他们想让他做的事。把这么多的黑人示威者抓进牢里不仅会引起国民的注意，实际上也使得伯明翰政府无法继续逮捕示威者。

也可参见Trudier Harris, *Martin Luther King, Jr., Heroism and African American Literature* (University of Alabama Press, forthcoming)。

[17] 棕榈主日（Palm Sunday）又译为圣枝主日，指复活节前的星期日。——译者注

[18] 这是沃克行事的精妙之处。有一次，伯明翰当局向法院申请发布针对南方基督教领袖会议的禁令。这意味着沃克必须出庭。问题是：如果沃克出庭了，他如何去领导民权运动？后来，沃克去法庭报到了，之后每天都由他人顶替他去法庭报到。有什么行不通的呢？他说：“你也知道，黑人长得都一样。”

[19] 沃克解释为什么运动需要“公牛”康纳反击的内容摘自迈克尔·库珀·尼克尔斯（Michael Cooper Nichols）的作品，“Cities Are What Men Make Them: Birmingham, Alabama, Faces the Civil Rights Movement 1963,” Senior Thesis, Brown University, 1974, 第286页。

[20] 苏斯博士是希奥多·苏斯·盖索的笔名，他是美国作家及漫画家。——译者注

[21] 斯图亚特是伯明翰的名人。美国黑人青年都收听他的节目。他传达给听众的信息的后半部分是“带上你的牙刷，因为他们会给你们提供午餐”。“牙刷”是一句暗语，真正的意思是：“盛装出席，准备好在监狱里待上几个晚上吧。”

[22] 犬牙团，指由狗组成的警察局的特殊部队，也被称为K-9组。——译者注

[23] 沃克对康纳出动犬牙团的反应在詹姆斯·福尔曼的作品中有述，James Forman，*The Making of Black Revolutionaries: A Personal Account* (Macmillan,1972)。

[24] 福尔曼写道：“当看到凶残的警察袭击无辜的人民时竟然那么开心，这种行为看似十分冷血，残酷无情……不管他的初衷是什么，他都不应该这样！”

[25] 马丁·路德·金在决定是否利用孩子之前，进行了漫长而艰难的思考。詹姆斯·贝弗尔一直在尝试说服他。最终，他做出了一个决定：如果一个孩子已经到了入教的年龄，他可以为自己的生命和灵魂做决定，那么他就可以为自己的生命和灵魂去斗争。在浸信会的教义中，一旦你到达入学年龄，你就可以入教。这就意味着马丁·路德·金同意利用六七岁的孩子来对付“公牛”康纳。

[26] 马丁·路德·金责备《生活》杂志记者的话出自Gene Roberts, Hank Klibanoff, *The Race Beat: The Press, the Civil Rights Struggle, and the Awakening of a Nation* (Random House, 2006)。

[27] 另有一些著名的照片，拍摄的是被康纳的消防水管袭击的抗议者。沃克对这些照片做了类似的解释。他说照片里的人和加兹登一样都是围观者，并不是示威者。他们整个下午都站在第16街的浸信会教堂外面，那天和伯明翰典型的春日一样，空气很潮湿，他们觉得很热。“他们在公园里集会时选的是一个阴凉的地方。消防员分别从公园的两个角落进行喷水，一个位于第5街，一个位于第6街。当时的感觉就像罗马假日，充满了节日气氛。围观者并不愤怒，只是他们已经等了很长时间，天渐渐黑了。于是，有人拿起了一块砖头，因为他们知道，事实上，他们当时在说：‘赶紧喷水，赶紧喷水啊。’那个人扔砖头的时候正好被‘公牛’康纳看到了，于是他让消防员打开水阀向人群喷水。所以那些人只是来欣赏水柱的。在这些著名的照片中，他们手拉着手，就像在嬉戏一样，他们试图站起来（莫名其妙），他们中有些人被水柱击倒了。于是他们放弃了，又跑回去，之后就在街上摔倒了。接着，另一个角落的水阀也被打开了，这次黑人（莫名其妙）跑向了那些水管。对他们来说，这是一个节日。这场节日的狂欢持续了几个小时。这真的就是纯粹的玩笑，大家心情很好，也都没什么恶意。人们对那些黑人围观者并没有多少尖酸刻薄的批评。而这对我来说，又是改变态度的另一个时机。当黑人被警察或者水管吓唬时，他们却完全轻视警察。他们就是开个玩笑。”

第三部分

权力的限制

我又转念一想，见日光之下，快跑的未必能赢，力战的未必得胜，智慧的未必得粮食，明哲的未必得资财，灵巧的未必得喜悦。所临到众人的，是在乎当时的机会。

传道书9：11

7

合法性原则：北爱尔兰的暴乱

遵守法律的决定是对风险和收益的一种理性计算？

1

当北爱尔兰问题发生时，罗斯玛丽·劳勒（Rosemary Lawlor）刚刚结婚不久。她和丈夫刚刚在贝尔法斯特买了房子。他们有了一个孩子。那是1969年夏天，北爱尔兰的天主教和新教两大教派都忧心忡忡，他们彼此扼住对方的咽喉，就这样共同生存了下来。该地区总是时不时地发生爆炸和暴乱。新教的激进分子——他们称自己为“保皇党”——在大街上扫荡，烧毁房屋。劳勒一家是天主教徒。在北爱尔兰，天主教是少数教派。他们每天生活在恐慌之中。

“我晚上回家的时候，”劳勒说，“会看到门上写着‘Taigs out’（天主教徒滚出去）。‘Taigs’是人们对爱尔兰天主教徒的一种贬义称呼。有时也写‘No Pope here’（这里没有教皇）。一天晚上，有人朝我们的后院扔了一枚炸弹，还好炸弹没有爆炸。我们真的很幸运。有一天，我去敲邻居家的门，结果发现她已经离开了。那天有很多人都离开了。我丈夫特里下班回来时，我问他：‘特里，发生了什么事？’他告诉我，‘我们的处境很危险’。”

“那天晚上我们离开了家。我们没有电话。你也知道，那时候还没有手机。我们走到外面。我很害怕。我把儿子放在婴儿车里。我收拾了一些我们的换洗衣物。婴儿车底部有个托架，我们把衣服都放在那里面。特里告诉我：‘罗斯，镇定，我们就直接从这里走出去，记得要对每个人微笑。’我浑身都在发抖。我是一个只有十几岁的年轻妈妈。我19岁，结了婚，生了孩子，有了一个崭新的世界，有了一段崭新的生活。但当时的环境夺走了我的一切。可你知道吗？我无法阻止这一切发生。感到恐惧真是一件糟糕的事情，我记得我当时真的很害怕。”

他们知道的最安全的地方就是位于西贝尔法斯特的巴利莫菲，那里住的都是天主教徒。劳勒的父母也住在那里，但是他们没有车。在当时动荡不安的贝尔法斯特，也没有出租车愿意冒险开进一个天主教

街区。最后，他们以儿子病得很重，需要去医院为由，骗了一个出租车司机。关上车门后，特里告诉司机："我想让您载我们去巴利莫非。"司机说："哦，不，不，我不会载你们去那里的。"特里有把小匕首，他拿了出来，用匕首抵着司机的脖子说道："你会载我们去的。"司机将他们载到了巴利莫非边界，在那里停了车。"我不管你是否会用这玩意儿刺我，"他说，"反正我不会再往里开了。"劳勒他们带着儿子，还有他们便所有的家当，疯狂地朝巴利莫非跑去。

20世纪70年代早期，局势进一步恶化。在某一年的复活节，巴利莫非发生了暴乱。英国军队进入了这个地区。一队装甲车在街上巡逻，车的保险杠上有带刺的铁丝网。劳勒推着婴儿车，走过那些握着自动步枪和配有催泪瓦斯弹的士兵身旁。6月的一个周末，街区边缘发生了枪战：一队持枪的天主教徒跑到马路中央，朝在一旁围观的新教徒开枪。信奉新教的保皇党为了反击，试图烧毁码头附近的一座天主教堂。双方激战了5个小时，均死伤惨重。城区里几百个地方着了火。有6人死亡，200多人受伤。负责管理北爱尔兰地区的英国内政大臣从伦敦过来，看到这里一片狼藉，又仓皇跑回他的飞机里。"哦，看在上帝的面子上，给我一大杯苏格兰威士忌吧。"他把头埋在双手里，"多么血腥又可怕的地区啊。"[1]

一周后，一个女人来到了巴利莫非。她叫哈里雅特·卡森（Harriet Carson）。"她当时很出名，因为她曾在市政厅里拿起手袋对着玛格丽特·撒切尔的头砸了过去。"劳勒说道，"我从小就认识她。我记得当时她拿着两个壶盖，一顿猛敲，大喊'出来啊，快出来啊。楼而菲地区的民众就要被杀死了'。她在大喊。我走到门口，我的家人都在那里。她喊道：'他们被锁在自己的房子里，他们的孩子没有牛奶喝，他们没有茶喝，没有面包吃。出来啊，快出来，我们必须做点儿什么！"

楼而菲也是一个天主教街区，从巴利莫非翻过山就能到那里。劳勒以前在楼而菲地区上学。她的叔叔和好几个堂（表）兄弟都住在那

里。她在楼而菲认识的人和她在巴利莫非认识的人一样多。英国军队在这里搜查到非法武器，便对该地实行了宵禁。

“我不明白‘宵禁’是什么意思，”劳勒说，“我什么也不知道。于是我只好问别人：‘宵禁是什么意思？’对方说：‘就是不让人们出门。’我说：‘他们怎么可以那样做呢？’我完全震惊了，相当震惊。‘什么意思？’‘我是说人们被锁在房子里，他们不能出来买牛奶或者面包。’而那些英国士兵，他们就踢门，砸门，进去乱搜一通，把别人的家弄得乱七八糟。我听到这些的反应是：‘什么？’每个人内心最关切的是，有人被锁在自己的房子里，而里面有孩子。你要知道，有的人家里有12个或15个孩子。你知道吗？事情就是这样。‘如果他们不能出门，那他们会怎么样？’”他们非常愤怒。

罗斯玛丽·劳勒如今已经60多岁了。她是一个坚强的老人，面颊红润，一头银白色短发，头发被梳向一边。她是个女裁缝，穿衣很有品位：她穿着一件鲜艳的花衬衫，一条白色的过膝宽松裤。虽然她说的是那些发生在她前半生的事，但她依然记得每一个细节。

“我父亲说：‘那些英国军队说他们是来这里保护我们的，但其实他们是来向我们发动攻击的——你等着看吧。’他说得一点儿没错。他们确实向我们发动了攻击。宵禁只是一个开始而已。”

2

北爱尔兰地区陷入混乱的同一年，经济学家内森·莱特斯（Nathan Leites）和小查尔斯·沃尔夫（Charles Wolf Jr.）撰写了一份如何处理叛乱的报告。莱特斯和沃尔夫为兰德公司工作。兰德公司是在“二战”后由美国国防部创立的，是著名的智囊机构。他们的报告为《叛乱和当局》（*Rebellion and Authority*）。在那个年代，当世界爆发暴力战争时，人人都会去读《叛乱和当局》。该报告为越南战争、警察部门处理动乱、政府对付恐怖主义提供了方案。它得出的结论很简单：

> 我们的分析基础是假设人们——包括个人和群体——都“理性”地采取行为；是假设人们实施不同行为的成本和收益是可计算的，并且他们能依此做出选择……因此，要想影响大众的行为，需要做的既不是展示同情心，也不是神秘化，而是要理解个人或者群体实施行为时的成本和收益，以及这两项内容是如何计算出来的。[2]

换言之，叛乱从根本上来说就是一个数学问题。如果贝尔法斯特街上发生暴乱，那是因为实施暴乱者火烧房屋和砸碎窗户的成本不够高。莱特斯和沃尔夫写道，“需要做的既不是展示同情心，也不是神秘化”，意思是叛乱只与计算结果相关，与其他无关。如果你是当权者，你就不必担心犯法者会如何看待你的所作所为。你只需要表现得强硬，让他们在行动之前学会三思。

《叛乱和当局》中写了当时英国军队派驻在北爱尔兰的一个叫伊恩·弗里兰（Ian Freeland）的指挥官的事迹。他在“二战”期间的诺曼底登陆中表现优异，并于之后参加了镇压塞浦路斯、桑给巴尔叛乱的战争。他身材修长，背部挺直，下巴方正，手臂坚硬有力。他是“那种很清楚自己该做什么，并且会去做的人”。他刚到北爱尔兰时就知道自己的耐心有限，他不惧怕使用武力。英国首相给他下了命令：英国军队“要采取强硬措施，要让人看到他们对暴徒、持枪歹徒敢于采取强硬措施”。

1970年6月30日，英国军队得到小道消息，说楼而菲地区巴尔干街24号的一栋房子里藏有炸药和武器。弗里兰立即调集了5辆车前往楼而菲地区，每辆车里都坐满了士兵和警察。他们在房子里搜出了私藏的枪支和弹药。屋外聚集着一群人。一些人扔出了石头，之后开始扔汽油弹。暴乱开始了。晚上10点，英国军队终于忍受不了了。一架装有扩音器的军用飞机飞到了楼而菲地区的上空，他们要求所有居民待在家里，谁出门就会被逮捕。街道清理完毕后，军队便开始挨家挨户搜查。违抗命令者会立即受到严厉的处罚。隔天早上，得意扬扬的弗里

兰带了新教的两个政府官员和一行记者，站在卡车后的平板上，视察该地区的情况，环顾那些荒无人烟的街道——某个士兵后来形容他们是“正在猎杀老虎的英国统治者”。

英国军队是怀着好意来到北爱尔兰的。当地的警力其实很充足，英国军队来这里仅是为了帮助他们，充当北爱尔兰战斗双方的和平使者。这里并不是遥远的外国疆土，这是他们国家的土地，他们说着同样的语言，拥有同样的文化。英国军队拥有的资源、武器，他们的士兵数量、素质及作战经验使叛乱分子相形见绌。那天早上，弗里兰在空荡荡的楼而菲街区巡查，他相信自己和士兵们在这个夏末就能回到英格兰。然而他们并没有如期回到自己的故土。相反，这场本来只应持续几个月的暴乱却演变成了一场长达30年的血腥屠杀和大动乱。

英国军队在北爱尔兰自治区犯了一个低级错误。他们掉进了一个陷阱，他们误以为他们拥有的资源、武器，他们的士兵数量、素质和作战经验使叛乱分子相形见绌，他们就可以不理会北爱尔兰人民对他们的看法。弗里兰将军相信莱特斯和沃尔夫，相信他们说的那句“需要做的既不是展示同情心，也不是神秘化”。然而莱特斯和沃尔夫错了。[3]

“历史告诉我们，最彻底的变革起初并不是由革命者而是由愚蠢、粗暴的政府挑起的。”肖恩·麦克斯蒂奥芬（Séan MacStiofáin）回首北爱尔兰的那些早年岁月时曾这样说道。麦克斯蒂奥芬是临时被派到爱尔兰共和军（IRA）上任的第一任参谋长。“没错，北爱尔兰地区的情况就是这样的。”[4]

3

有一个最简单的方法，可以让你明白英国军队到底在北爱尔兰犯了什么错误。让我们一起来看一个关于教室的故事。这是一个幼儿园

里的班级，教室的墙上刷着明亮的颜色，上面还有许多孩子们的画。这个班的老师叫斯黛拉。

这个关于教室的影片是弗吉尼亚大学柯里教育学院某个项目的一部分。影片很长，我们可以从中感受到斯黛拉老师的性格，以及这个班级学生的性格。影片播放了几分钟后，我们就知道了，事情并没有想象中那么顺利。

斯黛拉坐在班级前面的一把椅子上。她一手拿着书，正大声地朗读课文："……7片西红柿""8个多汁的橄榄""9块芝士……"她前面站着一个小女孩儿，正跟着她朗读，而小女孩儿周围则是一片混乱，就像1970年夏天的贝尔法斯特一样。一个小女孩儿正在班里表演侧手翻，一个小男孩儿在做鬼脸。看起来，大部分学生都没有在认真听讲。还有一些学生则完全背对着斯黛拉。

如果你走进斯黛拉的班级，你会有什么想法？我猜你的第一反应会是觉得斯黛拉的学生都不守规矩。也许她所在的学校位于某个贫困地区，她的学生都来自问题家庭。也许她的学生并不尊重老师，也不热爱学习。莱特斯和沃尔夫会认为，斯黛拉应该制定几条班级纪律。像这样的孩子需要一个严厉的老师，他们需要规则。如果上课毫无秩序可言，谈何学习？

事实上，斯黛拉所在的学校并非处于某个糟糕的地区，她的学生也并不是特别不守规矩。刚上课的时候，他们举止得体，神情专注。他们渴望学习，也做好了学习的准备。他们看起来一点儿都不像坏孩子。只有在学习课文时他们才会行为不端，他们只是用这种行为来回应斯黛拉的行为而已。是斯黛拉引起了教室的混乱。怎么会这样？因为她教孩子们读课文的方式糟糕透顶。

斯黛拉让那个小女孩儿跟着她读课文，以便吸引其他同学的注意。但是这两个人之间的互动极其迟钝、不自然。"看看她的身体语言，"弗吉尼亚的研究人员布里奇特·哈姆雷说道，当时我们都在看斯黛拉，"她仅仅是在对那一个孩子说话，其他人根本没有参与进

来。”她的同事罗伯特·皮安塔又说了一句：“没有节奏，没有步调，什么都没有。她做的事情没有任何意义。”

于是，班级开始出现混乱。小男孩儿开始做鬼脸。小女孩儿做侧手翻时，斯黛拉完全无视这一行为。她右边的三四个孩子鼓起勇气，想要跟着她一起读书，但是斯黛拉的视线锁定在书本上，没有给他们任何鼓励。而在她左边的五六个学生则完全背对着她。他们这么做是因为感到困惑，而不是因为他们本身不守规矩。站在斯黛拉前面的那个小女孩儿完全挡住了他们的视线，他们没办法再往下听了。我们常常认为不守规矩需要强权来纠正：因为学生行动怪异，所以老师才会采取严厉的措施。斯黛拉的学生则让我们看到了完全不同的东西：因为面对强权，所以我们才不守规矩。如果老师没做好自己的本职工作，学生就会变得不听话。

“人们看到这样的班级时，总会认为出现了行为问题。”哈姆雷说。我们看到斯黛拉的一个学生将身体和脸都转了过去，尽力避开老师。“但我们观看这段影片的时候，发现了其中一个事实，这个班级的问题在于兴趣，而非行为。如果老师做一些很有趣的事，那么孩子们肯定会对此感兴趣。老师们不应该有‘我来控制你的行为’这种想法，相反，她应该想的是：‘我要做些什么有趣的事，才能在第一时间防止你不守规矩？’”

皮安塔和哈姆雷播放的下一段影片，呈现的是三年级教师给学生布置家庭作业的画面。老师给每个学生发了一份作业。老师和学生一起大声朗读作业的要求。皮安塔被该画面惊呆了。“我在想，像唱歌一样对着一些8岁的小孩子念作业说明，是一种近乎不尊重学生的行为。”他说，“为什么我会这么说？这其中难道还有什么教学目的可言吗？”孩子们肯定知道怎么念。这就像你去餐厅，里面的服务员在给你看菜单的时候，照着菜单上的菜名给你念了一遍。

在朗读过程中，坐在老师旁边的一个男孩儿举起手。但老师没有看他，而是伸出手，抓住他的手腕，把他的手摁了下来。另外一个孩

子，他已经开始做作业了——这种行为完全符合逻辑，因为他觉得老师做的事情根本没有意义。老师尖锐地对他说道："孩子，这是家庭作业。"这是一个讲纪律的时刻，而这个孩子破坏了规矩。老师的回应强硬且直接。如果关掉声音，再来看这一幕，你会觉得这对莱特斯和沃尔夫很适用。但如果你听到那位老师的说法，并从孩子的角度去想想这种行为，那事实就很清楚了：该行为不会产生任何预期的效果。这个小男孩儿不会再想去遵守规定。相反，他会觉得愤怒，而且特别失望。为什么？因为这种惩罚完全就是老师独断专横的表现。他不能说话，不能为自己辩解。他想学习。如果这个孩子以后目中无人，那就是他的这位老师造成的。就像斯黛拉那样，她把一个渴望学习、认真听讲的孩子变成了一个会在教室里玩儿侧手翻的顽童。当拥有权力的人想让其他人做出某种行为时，他们首先应该看看自己的行为表现——这是最关键的一件事。

这就是所谓的"合法性原则"（principle of legitimauy）。合法性共有三条基本原则。第一，那些被要求服从权威的人必须要有发言的权利——如果他们发言的话，掌权者要能听到他们的声音。第二，法律要具备可预见性。人们要能合理地对法律进行预测，明天的法律大致和今天的法律一样。第三，掌权者必须公平。他们不能歧视任何一个群体。[5]

所有好的父母都明白这三条原则的内涵。如果你想阻止弟弟打姐姐，你就不能对着弟弟大吼；而当姐姐打弟弟时，你也不能区别对待姐姐。如果弟弟说他真的不是有意打姐姐的，那你得给他解释的机会。你如何实施惩罚和惩罚本身一样重要。因此，斯黛拉的故事就不那么令人意外了。任何一个学生都知道，对一个老师来说，赢得学生的尊重是很重要的。

然而，较难理解的一点在于这三条原则在法律和秩序领域的重要性。我们都知道我们的父母、老师是什么样的人，因此我们在家里讲的合法性很好理解。但决定是否抢劫银行或枪杀他人，似乎属于完全

不同的行为范畴。莱特斯和沃尔夫在对抗犯罪分子和叛乱分子一事上说“需要做的既不是展示同情心，也不是神秘化”这句话时，就是这个意思。他们是在这个层面上说出这样的话的，即遵守法律的决定是对风险和收益的一种理性评估。这并不是在贬低他们，但他们确实错了，因为犯罪分子和叛乱分子做出这些行为的原因其实与合法性有关，就像教室里孩子们的行为一样。

4

让我给你举个例子吧。过去几年，纽约市布朗斯维尔街区的居民参与了一个实验。布朗斯维尔位于布鲁克林区东部，居民只有10万人左右。要去那里，得经过帕克坡（Park Slope）那些优雅的褐色建筑及皇冠高地（Crown Heights）的犹太教堂。[6]一个多世纪以来，这里一直是纽约市最贫困的地区。布朗斯维尔有18个公共住宅区，比城市里的任何一个区都多。这些住宅高耸入云：一层又一层黯淡无光的楼层，外墙铺设的砖毫无特色，使用的都是混凝土。虽然过去20年来纽约市的犯罪率陡然下降，布朗斯维尔的犯罪率却仍居高不下，该区的街上总是有成群的青少年在游荡，伺机抢劫路人。警察局时不时地会增派人手进行巡逻，但成效不大。

2003年，一个名叫乔安妮·杰弗（Joanne Jaffe）的警察成为纽约市房屋管理局[7]局长。该局的首要工作是处理布朗斯维尔的犯罪问题。杰弗决定采取一些新的举措。她列了一张过去12个月内在布朗斯维尔至少被逮捕过一次的青少年名单。名单上共有106人，他们总共被逮捕了180次。杰弗假设每一个因拦路抢劫被逮捕的人可能有20~50次犯罪时未被警察发现，按照她的算法，这106个青少年应该为去年的5 000起犯罪案件负责。

接着她成立了一个警察工作小组，让他们联系名单上的每一个人。“我们告诉他们每个人，‘你是我们项目中的一部分’，”杰弗解释

道，“‘这个项目会给你选择的机会。我们想尽我们所能让你回到学校去念书，帮助你拿到高中毕业证，让你去为你的家庭努力，去了解你家里的需求。我们会给你提供工作机会、教育机会、医疗救治机会——所有我们能提供的东西。我们想要和你一起努力。但是你必须停止一切犯罪行为。如果你不停止犯罪，又因为某件案子被捕的话，我们会不遗余力，让你一直待在监狱里。我不管你犯的是多么轻的罪名。总之，我们时时都会盯着你’。”

这个项目叫作J-RIP（Juvenile Robbery Intervention Program，即青少年抢劫干预计划）。该项目并不复杂——至少从字面上来看是这样的。J-RIP是一种标准化的、高强度的现代警察服务项目。杰弗让J-RIP工作小组驻扎在某住宅区停车场的拖车式活动房屋里，离附近的警察局并不远。她给J-RIP小组配备了所有可用的监控工具。他们列了一张“J-RIP会员”名单——其实就是那些曾被他们逮捕的人的名单。他们从脸谱网（Facebook）上下载了这些人的朋友的照片，从中找出他们的帮派关系。他们和这些人的兄弟姐妹、父母谈话，为每个人制作了一张巨大的涵盖朋友关系、帮派联系的网状图——这和情报组织追踪可疑恐怖分子的方式相同。

“我的手下每天工作24小时，每周工作7天。”杰弗说，“所以一旦名单上的人被捕，如果我觉得有必要的话，我就会把此人送到工作小组去。我不在乎他是不是在布朗克斯，也不管当时是不是在深夜。只要行为不端，后果就是这样，他们都知道会发生什么。整个流程很快。只要被捕，他们马上就能见到我。”

她接着说：“我告诉他们：‘我去你家的时候，你可以砰的一声关上门。没问题。但我还是会在街上碰到你。我还会向你问好。我会调查关于你的每一件事。你坐火车从布鲁克林去布朗克斯，我能查出你坐的是哪一趟车。’我们曾对某个人说：‘约翰尼，明天来J-RIP办公室一趟。’他来了，我们跟他说：‘昨天晚上，有人在布朗克斯拦住你，给了你一张传票。’他说：‘什么？’‘你当时和雷蒙·里韦拉、玛丽·琼斯

在一起。'‘你们怎么知道的？'他们开始意识到我们无处不在，随时都在盯着他们。我们给每个孩子建立了一个文件夹，我们会给他们看我们搜集到的资料。我们告诉他们：‘孩子，你的一切都在这里。我们搜集了关于你的所有信息，还有你的照片。我们知道你参与了某件事，我们还知道你也许是某个帮派的成员，我们知道你的一切。'我们会查到他们在什么地方上学，他们在学校里都和什么人待在一起。他们不在学校里的时候，我们就会接到电话。这时我的J-RIP小组就会出动，去叫醒他们，让他们起床。”

这只是杰弗的策略的一部分。她还做了其他的事，只是这些事听起来不太像警察会做的事。比如，她花了很多时间去寻找适合在这个小组工作的警员。“我不能随便让一个警察来这边工作，”她说，这时的她看起来更像社工而不是警官，“我必须找一些爱孩子的警察，我必须找一些对孩子们没有任何负面看法的警察，他们要能够帮助孩子们，把孩子们送上正途。”至于小组负责人，她最终选定了大卫·格拉斯贝格（David Glassberg）。他之前是麻醉品管理人员，他自己也有几个孩子。

从一开始，杰弗就热衷于会见这些“会员”的家人。她想要了解他们。结果证明这是一件异常困难的事情。她进行了第一次尝试：她给每个家庭寄信，邀请他们去当地的教堂见面交谈。没有人来。然后杰弗就和她的团队挨家挨户地拜访。他们又一次一无所获。“名单上共有106个孩子，我们去了他们每个人的家，”她说，“他们只会说‘去你的，不要来我家'。”

项目实施几个月后，终于有了突破。“有一个孩子，”杰弗说道，她叫他约翰尼·琼斯，“他是一个坏小子，当时十四五岁。他和他姐姐住在一起，他姐姐十七八岁。他母亲住在皇后区。他母亲也讨厌我们。没有人愿意和我们一起帮助孩子。于是，就在2007年——J-RIP小组成立的第一年的11月，大卫·格拉斯贝格来到了我的办公室。当天是星期三，感恩节的前一天。”

“他说：‘工作组的所有人都出点钱，我们今天晚上给约翰尼·琼斯和他的家人买些感恩节的晚餐。’”

“我说：‘你在开玩笑吧。’这可是个坏家伙。”

“他接着说：‘你知道我为什么这么做吗？他们家除了他还有7个孩子，他不听劝，我们顶多也就失去一个孩子，要是他们家的另外7个孩子都不听劝，那我们失去的孩子就多了。所以我们必须为他们做点儿什么。’”

“我的眼圈红了。他说：‘还有很多家庭需要我们去关心。我们该做点儿什么？’当时是早上10点，感恩节的前一天。我说：‘戴夫[8]，我去找局长，看是否能弄到2 000美元，我们给每个家庭都买只火鸡，怎么样？’”

她上楼去了。楼上是警察局领导的办公室。她恳求警察局局长拨款。“我说：‘这是戴夫·格拉斯贝格和队员们的想法。我想要买125只火鸡。局里能给我拨点儿款吗？’他说可以。格拉斯贝格带着队员加班。他们找到了速冻的火鸡和冷冻车。那天晚上，他们挨家挨户地给布朗斯维尔的问题家庭送去了火鸡。我们把火鸡装在袋子里，并附了一张字条：‘这是我们送给你们的，感恩节快乐。’”

此时的杰弗坐在位于曼哈顿闹市区的纽约警察局总部的办公室里。她身穿制服，看起来既高大又令人敬畏。她有一头乌黑浓密的头发，说起话来带点儿布鲁克林口音。

“我们敲门，”她接着说道，“孩子的妈妈或者奶奶来给我们开门，看到我们就说‘约翰尼，警察来了’之类的话。于是我说：‘你好，史密斯夫人，我是局长杰弗。我们给你们带来了一些感恩节礼物，我们只希望你们感恩节过得愉快。’他们问道，‘什么东西？’接着又说，‘进来，快进来’，他们把我们都拽了进去。公寓里面很热。他们又开始说话了：‘约翰尼，过来，警察来啦！’所有人都跑过来，大家哭成一团。每个家庭——我和他们去了5个家庭——都是相拥而泣。而我说的

话都一样：‘我知道有时候你们讨厌警察。我明白。我只想让你们知道，虽然来敲你们家的门可能会打扰到你们，但我们真心希望你们可以过一个快乐的感恩节。’”

现在思考一个问题：为什么杰弗去见这些“会员”的家人时会那么忐忑不安？因为在她看来，人们认为布朗斯维尔的警察局不具有合法性。纵观整个美国，在监狱里待过的美国黑人数目惊人。（在这里我说一个统计数据：69%的出生于20世纪70年代末的黑人男性高中辍学生都曾在监狱服刑。）布朗斯维尔是一个黑人男性高中辍学生集中的地区。这句话的潜台词是：几乎每个在杰弗名单上有前科的青少年，他们的兄弟、父亲或者堂（表）兄弟都曾在监狱服刑。[9]假如你身边有很多人都蹲过监狱，你会觉得法律是公平的吗？法律是否是可预见的？在这种情况下，你会觉得自己可以发言，你的意见会被别人听到吗？杰弗来到布朗斯维尔的时候发现，这里的警察被这些青少年当成敌人。如果警察被当成敌人，她要如何让那些已经因为拦路抢劫、偷窃而进过监狱的十五六岁的孩子改变自己的做法？她可以威胁、警告他们——如果再犯罪，会产生多么严重的后果。但他们是青少年，生性顽皮、大胆，而且他们已经慢慢地朝着犯罪人生前进了。为什么他们就该听她的？她是那个关押过他们父亲、兄弟和堂（表）兄弟的机构的代表。她需要再次赢得他们对这个机构的尊重。为此，她需要得到这些J-RIP青少年家人的支持。她在感恩节前一天发表的简短演说——“我知道有时候你们讨厌警察。我只想让你们知道，虽然来敲你们家的门可能会打扰到你们，但我们真心希望你们可以过一个快乐的感恩节”——是她在恳求这些人承认他们的合法性。她试图让这些曾经违反法律的家庭（有时候一家几代人都违反过法律）看到，法律也能站在他们那一边。

赠送火鸡的做法取得了很大成效，于是杰弗开始考虑赠送圣诞玩具。J-RIP工作小组也开始和这些有前科的青少年打篮球。他们带这些孩子去吃寿司大餐，给他们提供暑假工作机会，还开车载他们去看医

生。杰弗和所有这些青少年，还有他们的家人，吃了一顿圣诞大餐。“你知道吃圣诞节晚餐时，我和这些孩子做了什么事吗？”杰弗高兴地说道，“他们在自己的朋友面前表现得很坚强。所以我拥抱了他们每个人。我就说：‘过来，抱一下。’”杰弗并不是一个身材娇小的女人。她很强壮，看起来很威武。试想一下她张开宽大的双臂拥抱这些瘦小孩子的情形，她的一个拥抱足以把他们都“吞没”了。

听起来很像好莱坞电影的情节，对不对？感恩节火鸡！相拥而泣！世界上大部分警察局之所以不效仿杰弗的做法，是因为她的做法看起来是错的。约翰尼·琼斯是一个坏小子，给他这样的孩子买食物、买礼物像是一种溺爱。如果你居住的地区的警察局局长宣布，面临现在的犯罪浪潮，她决定去拥抱那些在街上游荡的罪犯的家人，决定给他们买东西吃，你一定会无言以对，是不是？让我们来看看布朗斯维尔的变化。

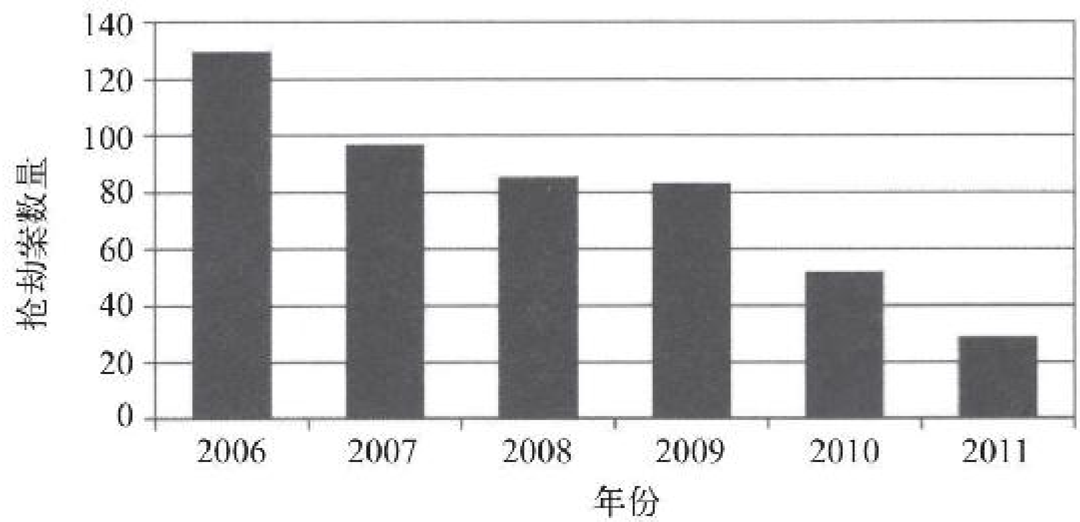


图7—1 布朗斯维尔的抢劫案

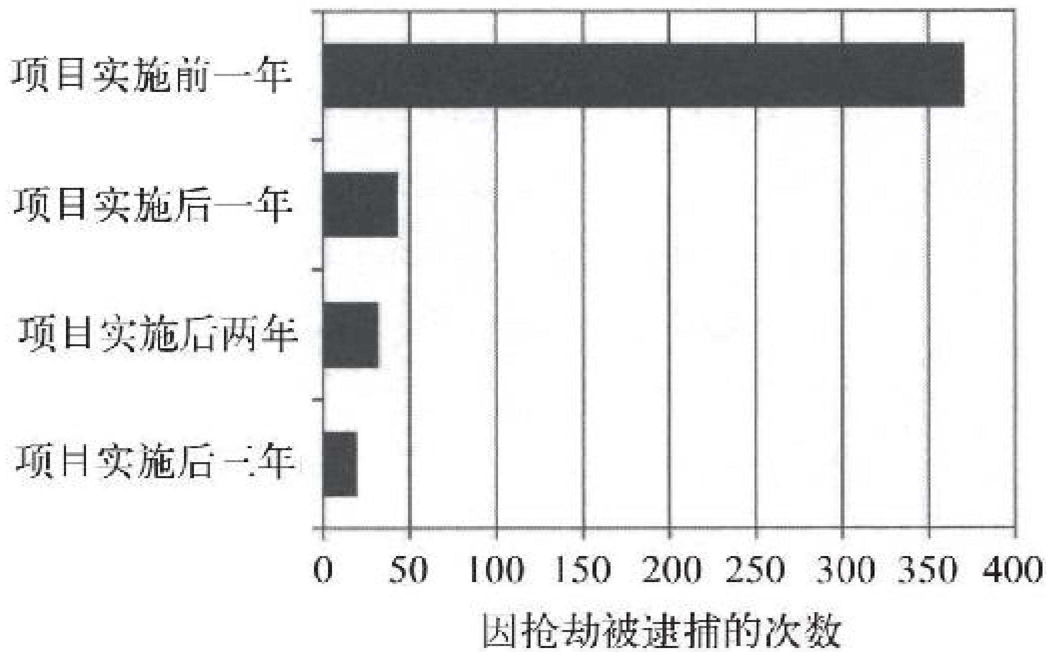


图7—2 因抢劫被逮捕的J-RIP项目青少年

当莱特斯和沃尔夫写下“需要做的既不是展示同情心，也不是神秘化”时，他们是在说国家权力是无限的。如果你想要强制下命令，你不需要担心那些被你命令的人会怎么看你，因为你在俯瞰一切。但是莱特斯和沃尔夫的说法是一种历史的倒退。而杰弗的做法证明了掌权者必须要在意其他人对他们的看法。这里的“其他人”指的就是那些他们要命令的人，掌权者很容易因为这些人的看法而遭受猛烈的攻击。

这就是弗里兰将军在楼而菲地区所犯的错误。他并不关心人们（如罗斯玛丽·劳勒）对眼前所发生的一切的看法。当他站在车上，就像在猎虎的英国统治者；当他在楼而菲寂静的街道上巡查的时候，他认为自己能够结束这场暴动。如果他的车开到巴利莫菲的街道上，听到哈里雅特·卡森敲着盖子大喊“出来啊，快出来啊。楼而菲地区的民众就要被杀死了”时，他会发现，暴乱才刚刚开始。

北爱尔兰自治区的7月是“游行季”。这时，该地那些信奉新教的保皇党会组织游行，以纪念他们在很久之前对少数天主教派取得的胜利。游行形式五花八门：教会游行，“拱门、横幅和大厅”游行，纪念乐队游行，“充满凶杀情节”及“踢教皇”长笛乐队游行。此外，还有全部身着银色服饰的乐队游行，风笛游行，手风琴游行，身披彩带、穿着深色套装、戴圆顶高帽的游行……总共有几百种游行，参加游行的有数万人。人们在每年7月12日都会举行一场大型游行，以纪念国王威廉三世于1690年7月12日取得的博伊恩战役的胜利，这场战役奠定了北爱尔兰新教的统治地位。

每年7月12日的前夜，北爱尔兰的游行者都会在街上聚集，并生起熊熊营火。[10]当营火烧到一定程度时，人们会选择一个象征物品，然后把它烧掉。过去那些年，人们烧的一直是教皇的肖像，或是他们憎恶的一些当地天主教官员的肖像。下面是一首12日游行小曲，用“克莱蒙蒂娜”（Clementine）调来演唱：

点燃一把营火，点燃一把营火，
顶端直直地刺入天主教徒的心脏，
就把教皇放在正中间，
烧啊，烧掉这该死的一切。[11]

北爱尔兰并不是一个面积广阔的地区。这里的城市人口密度大，建筑密集。所以每当夏天保皇党戴着圆顶高帽，身披彩带，吹着长笛游行时，他们不可避免地要经过那些住着天主教徒的街区。他们游行庆祝的正是天主教的失败。西贝尔法斯特天主教街区的主要交通干线上的好几个地方，距离穿过西贝尔法斯特新教街区中心的街道只有几分钟的路程。在贝尔法斯特的一些地方，天主教徒的房屋后墙就贴着新教徒的后院。因为距离太近了，所以每家每户都会在后院安装一个巨大的铁丝网，防止邻居朝他们家扔垃圾和汽油弹。7月12日前夜，保皇党会在城市的各个地方点燃营火，他们的天主教邻居就会闻到烟味，听到他们的吟诵，还会看到他们的旗帜在熊熊火焰里燃烧。

游行季期间，北爱尔兰经常发生暴乱。1969年的一场骚乱更是成了北爱尔兰问题的导火索。当时，一支游行队伍在穿过天主教街区时引发了连续两日的骚乱。游行者在穿过西贝尔法斯特街道回家时发生了暴乱，他们烧毁了大量的房屋。[12]第二年夏天爆发的枪战也发生在新教徒的游行过程中。就是在这个夏天，弗里兰的耐心受到了考验。试想一下，如果每年夏天美国军队中那些来自北方诸州的退伍老兵也举行游行，以纪念他们在美国南北战争中取得的胜利，当他们穿过亚特兰大和里士满的街道时会发生什么事。在北爱尔兰黑暗的日子里，当天主教徒和新教徒彼此扼住对方的喉咙勉强活着的时候，游行就是这样的，随时都会发生暴乱。[13]

那天下午，当楼而菲的居民看到英国军队来到他们街区的时候，他们就和贝尔法斯特每个目睹法律和命令在此地被强制执行的人一样绝望。而他们同样渴望知道法律和命令是如何被强制执行的。他们的世界看起来并不公平。那些将他们的旗帜或教皇肖像放进营火里烧毁的“12日”已经过去了。在游行季，负责维持和平的机构是（北爱尔兰）皇家警察部队（RUC）。但皇家警察部队里的大部分人是新教徒，他们是属于对立方的。之前的那个夏天，皇家警察部队几乎没有为阻止骚乱做过任何努力。在新教徒点火烧毁他们的房子时，由英国政府召集的审理委员会表示皇家警察部队的警察只是“没能及时采取有效措施”。当时在场的记者报道说，保皇党去找那些警察，还询问能否借用他们的武器。英国军队来到北爱尔兰的初衷之一，就是做新教徒和天主教徒的裁判，英军要公正，不偏不倚。但是英格兰的绝大部分地区都住着新教徒，所以对北爱尔兰地区那些被围攻的天主教徒来说，这些士兵支持新教徒似乎是再自然不过的事了。复活节那天，在宵禁之前，当浩浩荡荡的保皇党游行队伍穿过巴利莫非时，英国士兵就站在游行者和普通居民之间，从表面上看，他们确实扮演了一个缓冲器的角色。但当时军队面向街上的天主教徒，背对着保皇党——就好像他们认为自己的工作是保护保皇党免受天主教徒的攻击，而不是保护天主教徒免受保皇党的攻击一样。

弗里兰将军设法在贝尔法斯特执行他们的法律。他首先应该问问自己，他执行法律合法吗？事实上，他的行为并不合法。在北爱尔兰天主教徒看来，他所掌管的机构完全偏向了那些在去年夏天烧毁自己朋友和亲人房屋的人，而天主教徒的这种看法是正确的。人们不会遵守没有合法性的法律，相反，他们会奋起反抗。[14]

北爱尔兰问题的一大疑团就在于为什么英国人花了这么长时间才明白这个道理。1969年，北爱尔兰问题造成13人死亡，且引发了73起枪杀案，8起爆炸案。[15] 1970年，弗里兰决定对这些暴徒和持枪歹徒采取强硬措施。他声称，任何一个扔汽油弹的人"都可以被枪杀"。结果如何？历史学家德斯蒙德·哈米尔（Desmond Hamill）这样写道：

> 爱尔兰共和军声明，如果有爱尔兰人被杀，他们就会枪杀士兵。而由新教徒组成的北爱尔兰志愿军迅速做出回应，只要爱尔兰共和军杀害一个士兵，他们便会射杀一个天主教徒。北爱尔兰志愿军是一个极端且非法的准军事组织。《时代》杂志引用了一个贝尔法斯特居民的话："在这里，即便不糊涂的人，也不知道究竟发生了什么事。"[16]

那一年，死亡人数达到25，共计发生了213起枪杀案，155起爆炸案。英国军队始终坚持己见，他们采取了更为严厉的措施。1971年，死亡人数达到184，发生了1 020起枪杀案，1 756起爆炸案。紧接着，英国人表明了自己的立场。英军实施了一项被称作"拘禁"的政策，北爱尔兰的民权被废除了，该地涌入大量军队。英军声称，他们会逮捕任何一个可疑的恐怖分子，并在没有指控或者审判的情况下将可疑人员送进监狱，而且会判处其无期徒刑。在这项政策实行期间，许多年轻的天主教徒被围捕。于是在当时的天主教街区里，例如在巴利莫非，每个人都有一个兄弟、父亲或者一个堂（表）兄弟被抓进监狱。假如你身边有很多人蹲过监狱，你会觉得法律是公平的吗？法律是否是可预见的？在这种情况下，你觉得自己可以发言，并且你的意见会被别人听到吗？局势持续恶化。1972年，贝尔法斯特发生了1 495起枪

杀案，531起持枪抢劫案，1 931起爆炸案，被英军杀害[17]的人数达到497。在这497个人里面有一个名叫埃蒙的17岁男孩儿，他是罗斯玛丽·劳勒的弟弟。

“埃蒙来到我家，”劳勒说，“他说：‘我想在你这儿待上一两天。’我说：‘好的，怎么了？’他说：‘妈妈生气了，她勃然大怒。’之后他向我和我丈夫坦白，原来他一直被英军骚扰。他每次出门或拐进一个街角时，不管他去哪里，英军都会拦住他，然后威胁他。”

他真的为爱尔兰共和军工作吗？劳勒不知道，她说这不重要。“在他们眼里，我们个个都是犯罪嫌疑人，”她接着说，“就是这样的。埃蒙后来被杀害了，被一个英国士兵杀死了。他和他的伙伴们正在抽烟时，英军朝他们开了一枪，埃蒙中枪了。之后，他的生命维持了11周。最后他在1月16日去世了，当时他才17岁半。”她实在无法控制自己。“我父亲就再也没去码头工作，我母亲心碎了，整个人都垮了。那是40年前的事了，可我现在想起来还是那么心痛。”

劳勒是一位年轻的妻子、年轻的母亲。她住在现代化都市贝尔法斯特，她期待着能过上正常的生活。但她却失去了她的家。她受到威胁和骚扰。山那边的亲人都被关押在自家的房子里。她的弟弟被杀害了。她并不想过这样的生活，她也不知道发生了什么事。“这是我的生活，我的新生活。”她说，“我是被逼的。我走了，一切都不对了，你知道吗？这里有跟我一起上学的朋友，他们的房子都被烧毁了。那些说要来保护我们的英军对我们发动了攻击，他们破坏了一切。我学会了吸毒，这并不是一种轻率的行为，我之所以会变成这样，是因为事情发生时我没办法坐在家里什么都不做。我无法做一个朝九晚五工作的母亲。”

“人们都称这个事件为北爱尔兰问题，”她接着说道，“这是战争！英军开着他们的装甲车，带着他们的武器开进了这里。我们处在一个战场上。英军带着所有能把我们扳倒的武器来到了这里。我们就像那种橡胶娃娃，凹下去了还会再弹起来，就是这样。在这场战争中，我

们受伤了，很多人都心痛不已。很长一段时间以来，我一直觉得愤怒，很愤怒。我愧对我的孩子。但这都是环境所迫。我不该是现在这样，我并不是生来就这样，我是被逼的。”

6

当弗里兰将军的士兵突然出现在楼而菲地区时，居民们第一时间就跑到了圣彼得大教堂。这是当地的天主教堂，离居民区很近。楼而菲和西贝尔法斯特其他的天主教街区一样，这里有一个鲜明的特点，居民都十分笃信宗教。圣彼得大教堂是街区的中心。在工作日，来圣彼得大教堂参加弥撒的就多达400人。当地的牧师是这个群体中最重要的人。他跑着赶过来，朝士兵走去，警告他们，必须速战速决，不然麻烦就大了。

45分钟过去了，士兵们带着大批武器装备出现了，这些装备包括15支手枪，一支步枪，一支施迈瑟式冲锋枪，还有一些炸药和弹药。巡逻队整装待发，他们拐进了一条小巷。过了这条小巷，他们就能离开楼而菲地区了。然而，在穿过小巷的时候，一群人集结在一起。当装甲车拐进街角时，一些年轻的男子冲出来朝士兵扔石头。巡逻队停了下来。扔石头的那群人愤怒了。士兵们朝那些男子扔了一些催泪瓦斯弹。人群更愤怒了。刚开始是扔石头，后来变成扔汽油弹，再后来就发展成枪战。一个出租车司机说他看到有个人拿着一支冲锋枪，朝巴尔肯街走去。暴徒设置了路障，阻挡军队前进。一辆卡车着火了，把街尾堵住了。士兵们扔了更多的催泪瓦斯弹。一阵风吹过，楼而菲到处都飘荡着这种气体。人群更加愤怒了。

为什么巡逻队要停下来？为什么他们不继续向前走？牧师已经告诉他们了，不要在这个街区停留。牧师回去找那些士兵，请求他们赶紧走。他说，如果他们不再向人群扔催泪瓦斯弹，他会让那些人也停止扔石头。但是士兵不听他的。上级下令让他们采取强硬措施，要让

人看到他们对暴徒、持枪歹徒采取强硬措施。牧师转身朝着人群走去。在他走的时候，士兵又扔了许多催泪瓦斯弹。一些霰弹筒滚到了牧师脚下，他蹒跚地穿过了街道，靠着窗台大口地喘着气。在这样一个虔诚的街区里，在一个在工作日会有400人参加弥撒的街区里，英国军队差点儿毒死了一位牧师。

就在这时，暴乱开始了。弗里兰征调了援军。这个街区共有8 000名居民，他们的房屋都很小，沿着狭窄的街道排列。为了征服这个街区，英军派了军队过来——共有3 000名士兵。开进这里的不只有军队。为了对付这些被激怒的天主教徒，弗里兰还从皇家苏格兰部队调来了士兵。皇家苏格兰部队是最具自觉意识的新教徒部队之一。军用飞机在楼而菲上空盘旋，军官通过扩音器喊话，命令人们都待在家里不要出门。街区的每个入口都设置了路障。他们在这里实行宵禁，并挨家挨户地进行搜查。那些士兵年纪20岁出头，因为天主教徒朝他们扔石头和汽油弹感到痛苦而愤怒。他们去了一户又一户人家，他们朝着墙和天花板开枪，留下了一个又一个的弹孔；他们将人们家里的卧室翻了个底朝天。来听听英国士兵是如何描述那天晚上发生的事的吧：

> 一个穿着睡衣的男子出来了，嘴里说着粗话，拿起一盏灯就朝斯坦的头砸了过去。斯坦躲开了，他用步枪枪柄击倒了那个人。发生的事无法改变，所以很多人都借此机会来发泄他们的愤怒，这一点我再清楚不过了。人们的头被打破了，房子也被毁了。屋里的东西成了一堆废墟。然而在这片混乱中，你会看到或听到：学校照片；家族合影，照片里的人都微笑着（相框裂了）；小摆件及耶稣受难十字架（突然断裂）；孩子的哭声；装有教皇照片的相框玻璃嘎吱断裂的声音；五颜六色的玩具、电视机的噪声和收音机的噼啪声；彩绘盘子；鞋子；大厅里有一个婴儿，被扔在墙边……我们闯进别人家里时，我看到的就是这样的画面。

那天晚上，有337人被捕，60人受伤。一个名叫查尔斯·奥尼尔的退伍空军士兵被一辆英军的装甲车撞死了。他的尸体被晾在大街上，一个士兵用棍子戳了戳其中一个看热闹的人，说道：“去，你们这些爱尔兰小杂种，死不足惜。”晚上8点，英军在瀑布路枪杀了一个叫托马斯·伯恩斯的人。当时他和朋友站在一起，他的朋友正在用木板封商店的窗户。他的姐姐来认领尸体时，英军告诉她，他们之所以会枪杀他是因为那个时候他无权上街。晚上11点，一个叫帕崔克·埃利曼的老人穿着拖鞋和睡衣出门散步，他以为最坏的时刻应该已经过去了，然而他死在了英军的枪口下。一个经历过宵禁的邻居谈到了埃利曼的死：

> 就在那个夜晚，英军进入了那个被射杀老人的家里，他们在那里住了下来。老人的姐姐已经搬到街上另一个兄弟的家里了。隔天下午，在宵禁的间歇时间，英军这种擅闯家宅的行为被发现了。当时来的是埃利曼的哥哥、他的女儿和女婿，他们发现门被砸了，一扇窗户破了，衣服杂乱无章地被扔在地上，剃须工具则被胡乱地放在沙发上，洗碗槽里还有许多用过的杯子。邻居告诉他们，英军还在楼上的卧室睡觉。

门被砸了，一扇窗户破了，洗碗槽里还有脏杯子。莱特斯和沃尔夫认为最重要的是规则和理性。然而，真正重要的是权力机构为取得合法性做的或者没做的那几百件小事，比如在那个突然就被他们射杀的无辜居民的家里睡觉，把他家里的东西弄得乱七八糟。

星期天早上，楼而菲地区的局势变得让人越发绝望了。楼而菲并不是一个富裕的街区。很多成年人如果不去做那些计件工作，压根儿就没有收入。街上总是挤满了人。这里的房子都很狭窄，是一些建于19世纪的联排式住宅，造价低廉。房子沿斜坡而建，外墙铺设了红砖，一层只有一个房间，浴室则建在后院。几乎没有人家里有冰箱。这些屋子阴暗且潮湿。人们每天都会去买面包，一次性买太多的话，面包会发霉。但是宵禁到现在已经实行36个小时了，人们家里已经没有面包了。西贝尔法斯特的天主教徒联系紧密，他们中的很多人有血

缘和姻亲关系，因此关于楼而菲陷入困境的消息很快就传开了。哈里雅特·卡森在巴利莫非街上奔走，边走边敲着锅盖。之后玛丽·德拉姆也开始在街上奔走。[18]她拿着扩音器，边走边在街上对着妇女大喊："大家赶紧出来吧！把牛奶和面包都装进婴儿车里！孩子们没有东西吃了。"

于是，这些女人便聚集在一起，2个、4个、10个、20个……一直到几千人。"有些人头发上还卡着塑料发卷，丝巾还披在头上，"劳勒回忆道，"我们手挽着手歌唱，'我们会胜利的，我们总有一天会胜利的'。"

"我们到了山下，"她接着说，"那里的气氛很紧张。英国士兵戴着头盔，持枪站在那里——他们做好了战斗准备。他们亮出了警棍。于是我们拐弯去了格罗夫纳路，我们一边唱一边大喊。我想那些英国士兵应该很吃惊吧。这些推着婴儿车的女人竟敢来挑战他们，太难以置信了。我还记得，当时有一个英国士兵，他站在那儿抓着头无奈地说：'我们能对这些女人做什么？我们要在此地发动暴乱吗？'我们接着拐进了斯莱特街，我的母校就在那条街上。那里也有英国士兵。他们愤怒地从学校里跑出来，与我们开始了徒手搏斗。我们的头发被他们大把扯掉。英国士兵拽着我们，直接把我们扔到墙边。对，他们殴打了我们。你要是跌倒的话，你得马上爬起来，不然你就有可能被人踩死。他们冲出来的时候一脸凶相。我记得自己当时站在车顶上，看着眼前发生的这一切。接着我看到一个男人，脸上还带着剃须泡沫，那人正在整理他的背带，突然间所有的士兵都停下来，不再打我们了。"

那个正在整理背带的人正是斯莱特街检查站的指挥官。那天，他也许是英国军队中唯一一个神志清醒的人，也是唯一一个明白眼前的灾难有多严重的人。一个重型军团的士兵殴打一群推着婴儿车，要去给楼而菲地区的孩子喂饭的女人。[19]于是他命令他的手下都停手。

“你要知道，人们还在游行，后面的人不知道前面发生了什么事。”劳勒接着说，“他们还在一直往前走。女人们都在大喊。伤员实在太多了，人们纷纷从房子里跑出来帮忙抬伤员。而人们从房子里出来的时候，英国士兵对局面失去了掌控力。每个人都跑到大街上，街上一下子出现了数万人。就像多米诺骨牌效应一样，一条街的人出来了，另一条街的人也会出来，走上大街。再接着，又一条街的人也出来了。英国士兵放弃了，他们不再挣扎了。这些女人强行——我们强行，我们强行闯进去了，我们闯进去了，我们打破了宵禁这一政策。我经常想起这件事。天啊，每个人都很开心。就是那种感觉——我们成功了。”

“我还记得后来回到家时，我突然觉得浑身虚弱无比，整件事让我觉得紧张不安，你懂吗？之后我跟我父亲说起了这件事。我说：‘爸爸，你说得对，他们向我们发动了攻击。’我父亲说：‘对，这就是英国军队做的“好事”。’他说得没错。他们向我们发动了攻击。一切才刚刚开始。”[20]

---

[1] 出自Peter *Taylor, Brits* (Bloomsbury, 2002), 第48页。

[2] 内森·莱特斯和小查尔斯·沃尔夫撰写的如何对付叛乱的作品，请参见*Rebellion and Authority: An Analytic Essay on Insurgent Conflicts* (Markham Publishing Company, 1970)。“分析基础”这段出自30页。

[3] 对伊恩·弗里兰的描写请参见James Callaghan, *A House Divided: The Dilemma of Northern Ireland* (Harper Collins, 1973), 第50页。弗里兰和政府官员、记者看起来像是“在猎虎的英国统治者”，请参见Peter Taylor, *Provos: The IRA and Sinn Fein* (Bloomsbury, 1998)，第83页。

[4] 肖恩·麦克斯蒂奥芬关于革命是由愚蠢、粗暴的政府挑起的理论，请参见Richard English, *Armed Struggle: The History of the IRA* (Oxford University Press, 2003), 第134页。

[5] 有许多学者纷纷提出合法性原则。其中有三个特别值得一提：Tom Tyler, *Why People Obey the Law* (Princeton University Press, 2006); David Kennedy, *Deterrence and Crime Prevention* (Routledge, 2008); Lawrence Sherman,*Evidence-Based Crime Prevention* (Routledge, 2006)。这里我又举了另一个合法性的例子。以下为2010年发达国家排名，是根据这些国家的经济总量在世界的占比得出的非公开结果。也就是说，有些国家的居民为了避税采取了瞒报的方式。这是对比各国纳税人诚信度的最好的方法之一。

美国	7.8	芬兰	14.3
瑞士	8.34	丹麦	14.4
奥地利	8.67	德国	14.7
日本	9.7	挪威	15.4
新西兰	9.9	瑞典	15.6
荷兰	10.3	比利时	17.9
英国	11.1	葡萄牙	19.7
澳大利亚	11.1	西班牙	19.8
法国	11.7	意大利	22.2
加拿大	12.7	希腊	25.2
爱尔兰	13.2		

上述排名出自弗里德里克·施耐德（Friedrich Schneider）的文章“The Influence of the Economic Crisis on the Underground Economy in Germany and other OECD countries in 2010”（未出版，修改版，2010年1月）。这个排名并没有什么惊人之处。美国、瑞士、日本的纳税人都很诚实。西欧的大部分民主国家都是如此。而希腊、西班牙和瑞士则不是。事实上，希腊的逃税额太高，导致国家财政出现赤字。因为赤字太高，希腊这些年一直濒临国家破产的边缘。只要希腊人遵守法律，上缴应缴的税额，他们的国家就能避免这种情况。为什么美国人和希腊人相比，会那么规矩守法呢？

莱特斯和沃尔夫会说原因就在于在美国逃税的成本比收益高：如果美国人作弊的话，他们被抓到并被处罚的概率很高。但事实完全不是这样。在美国，每年审查的纳税申报单只有1%多一点儿，是很少的。如果美国人少报收入被抓到的话，最通常的处罚就是补缴应缴的税款，外加适当的罚款，很少有人因此坐牢。如果美国的纳税人理性行事——根据莱特斯和沃尔夫的定义——美国的逃税状况应该十分猖獗才对。就如税收经济学家说的：

> 在审查率只有1%的国家和地区，你的作弊机会高达90%，甚至更高。假如你说你的收入只有1美元，那么你要交30、40美分的税。而假如你不申报这1美元，你有可能会因此被抓。但是概率只有0.1%，甚至更低。如果你被调查的话，美国国税局（IRS）会对该收入是否属于境外收入进行认定。如果不是，你需要多缴约10%的税。如果政府审查了你的纳税申报单，发现你骗税，你需要多缴约75%的税。所以被抓到的成本并不是很高。作弊的成本相对来说高很多。

那为什么美国人不作弊？因为他们认为他们的制度是合法的。当人们看到每个人都被平等对待时；当他们有发言的机会，且政府能听到他们的意见时；当规则保持大体不变——今天政府这么对待你，明天政府依然会这么对待你时，人们就会接纳当权者。合法性的基础是公平、可发言和可预见性。虽然美国人总喜欢抱怨美国政府，但实际上，美国政府在这三个方面做得都很好。

而希腊，其地下经济总量是美国的3倍多。这并不是因为美国人比希腊人诚实。而是因为希腊的制度跟美国的制度相比，缺少一些合法性。希腊是欧洲最腐败的国家之一。该国的税制十分混乱，富人可以得到特殊的税率。假设你和我生活在这么一个税制公然不合法的国家——几乎没有任何公平可言，政府听不到我们的意见，规则总是时刻在变的国家——我们也一样不会纳税。

[6] 很多令人印象深刻的名人都来自布朗斯维尔：两个重量级拳击冠军迈克·泰森（Mike Tyson）和里迪克·鲍（Riddick Bowe）、作曲家阿隆·科普兰（Aaron Capland）、“三个臭皮匠”{由摩尔（Moe）、谢姆普·霍华德（Shemp Howard）[后来换成他的弟弟克里（Curly）]、拉里·弗埃（Larry Fine）饰演}、电视节目主持人拉里·金（Larry King）等。在这里就姑且不说那些篮球、足球、棒球明星了，太多了。重点是他们都“来自布朗斯维尔”，但没有人能保证他们一直都待在布朗斯维尔。

[7] 纽约市房屋管理局全称为纽约市警察局房屋管理局（New York City Police Department Housing Bureau），1955年并入纽约市警察局。——译者注

[8] 戴夫是大卫·格拉斯贝格的昵称。——译者注

[9] 以下是美国不同种族、不同教育程度人士的监狱服刑率：

白人	1945—1949 年	1960—1964 年	1975—1979 年
高中辍学生	4.2%	8.0%	15.3
高中生	0.7%	2.5%	4.1%
大学生	0.7%	0.8%	1.2%
黑人	1945—1949 年	1960—1964 年	1975—1979 年
高中辍学生	14.7%	**41.6%**	**69.0%**
高中生	10.2%	12.4%	18.0%
大学生	4.9%	5.5%	7.6%

黑体数字是关键。69%的黑人男子高中辍学生（出生于1975—1979年）都曾在监狱服刑。

[10] 在贝尔法斯特，7月12日的游行要穿越城市，终点在“运动场”（Field），这是一个工作台，是人们集会发表公共演说的地方。下面是1995年一个演说的节选。记住，这个演说发表于《唐宁街宣言》发表之后。《唐宁街宣言》的发表标志着北爱尔兰和平进程的开始：

我们先来讲讲200年前的历史。当时罗马天主教组成了一个名叫“保护者”的组织，他们要铲除所谓的异教徒。你应该知道，我是一个新教徒。然而今天与1795年不同。在希特勒和奥斯威辛集中营时代，天主教有一个教皇，他是波兰教皇，他和他的教徒眼睁睁地看着几千人被虐待致死，却不说一句谴责的话。

[11] 当然，它也有很多童谣版本。曼彻斯特联队（曼联）的粉丝曾对球队的主要竞争对手利物浦队唱过类似的歌曲，这首歌相对来说没有攻击性。（顺带说一下，“scouser”用于称呼那些来自利物浦的人，或是那些讲话带有利物浦口音的人。甲壳虫乐队成员都是scouser。）

点燃一把营火，点燃一把营火，
顶端直直地刺入利物浦人的心脏，
就把利物浦这个城市放在正中间，
烧啊，烧掉这该死的一切。

也许你会希望能在视频网站优兔（YouTube）上听到大量的狂热歌曲。

[12] 隔天，一个保皇党暴徒放火烧了孟买街的天主教街区，那里被夷为平地。这个保皇党人很喜欢他们自己的诗句，还为这次的袭击谱了一首小曲：

8月15日，我们进行了一次短途旅行，
沿着孟买街往上，烧毁了所有的东西。
我们带了一点儿汽油，我们带了一把手枪，
我们和残忍的芬尼亚人斗争，直到把他们都赶跑。

[13] 有关爱尔兰游行季的论述请参见Dominic Bryan, *Orange Parades: The Politics of Ritual, Tradition and Control* (Pluto Press, 2000)。

[14] 多年后，新芬党的领导人盖里·亚当斯（Gerry Adams）说道，宵禁的结果是“成千上万的人……过去他们并不曾想要拥有武装力量，而现在他们觉得必须得拥有这种力量”。

[15] 1969年北爱尔兰问题引起的死亡人数和暴力犯罪数据，请参见John Soule, “Problems in Applying Counterterrorism to Prevent Terrorism: Two Decades of Violence in Northern Ireland Reconsidered,” *Terrorism* 12 (1989): 33。

[16] 德斯蒙德·哈米尔对北爱尔兰地区英国军队的描写，请参见*Pig in the Middle: The Army in Northern Ireland 1969—1984* (Methuen, 1985)。那首小曲（从“8月15日”开始）摘自18页。“爱尔兰共和军……反击”摘自32页。

[17] 顺便再说一下，1973年局势并没有变好。英国人采取了更为强硬的措施，有171人被杀害，发生了5 018起枪杀案，1 007起爆炸案，1 317起持枪抢劫案。英军持有的炸药达17.2吨。

[18] 6年后，德拉姆被新教徒中的极端分子枪杀，当时她正躺在贝尔法斯特马特医院的病床上。

[19] 民间有很多关于楼而菲地区宵禁的传说。游行者推着的婴儿车具有两种作用——这是其中的传说之一：第一，人们可以把牛奶和面包装到婴儿车里，带到楼而菲；第二，人们可以运出枪支和弹药，这是障眼法，英国军队不会觉得奇怪。

[20] 弗里兰将军袭击楼而菲地区的描述出自肖恩·麦克斯蒂奥芬在SeánÓg Ó Fearghaíl的*Law (?) and Orders*：*The Story of the Belfast Curfew* (Central Citizens' Defense Committee, 1970)中有述。帕崔克·埃利曼之死的细节描写摘自14页。想了解更多关于宵禁的内容，可参看Taylor的 *Provos*。穿着睡衣的男人的细节描写出自Nicky Curtis, *Faith and Duty: The True Story of a Soldier's War in Northern Ireland* (André Deutsch, 1998)。

8
倒U形曲线的限制：三振出局法

凡事都有限制，过了某个点之后，那些原本出于好心才使用的权力会产生适得其反的效果。

1

1992年6月的一个周末，迈克·雷诺兹（Mike Reynolds）的女儿从学校回到家参加一场婚礼。她18岁，留着一头金黄色的长发。她叫欣贝尔，是洛杉矶时装设计与贸易学院的学生。他们家住在弗雷斯诺。弗雷斯诺位于加州的中央山谷，距离洛杉矶几个小时的车程。婚礼结束之后，她留下来和老朋友格雷格·考尔德伦一起吃晚餐。她当时穿着短裤和靴子，披着她父亲的黑红格子外套。

欣贝尔·雷诺兹和考尔德伦去了弗雷斯诺陶尔区的每日星球餐厅用餐。他们喝完咖啡后，开着她的五十铃汽车准备去兜风。当时是晚上10点41分。雷诺兹为考尔德伦打开副驾驶的车门，然后绕过车头，要走回驾驶座。这时，有两个男人坐在一辆偷来的川崎摩托车上，速度缓慢地开着车正要离开停车场。他们戴着头盔和深色的护目镜。骑摩托车的那个人叫乔·戴维斯，有多次与毒品和枪支相关的犯罪记录。他之前因盗窃汽车在沃斯科的州立监狱服刑，目前正处于假释期。车后座上的那个人是道格拉斯·沃克，沃克共进出过监狱7次。他们两个人都是冰毒成瘾者。那天晚上早些时候，他们正试图在弗雷斯诺主交通干道肖大街上抢劫汽车。“我真没想那么多。”几个月后，当被问到那天晚上他的精神状况时，沃克这么答道，“你懂吧，发生了就是发生了，它就这样突然地发生了。我们就是做了我们想做的事。我要说的就是这些。”

沃克和戴维斯停在那辆五十铃汽车旁，他们让雷诺兹靠着车，站好不许动，并将重型摩托车停在了她面前，以便拦住她。考尔德伦跳下副驾驶座往车后跑去。沃克堵住了他的去路。戴维斯抢了雷诺兹的钱包。他拿出一把点357马格南手枪，用枪指着她的右耳。她奋力反抗，于是他开火了。戴维斯和沃克跳上摩托车，闯了一个红灯，仓皇逃走。每日星球餐厅的人纷纷跑了出来，有些人帮雷诺兹止血。考尔

德伦开车回到了雷诺兹父母家敲门，但怎么也叫不醒他们。他打电话给他们，电话又自行转到答录机上了。凌晨2点30分，他终于打通了电话。迈克·雷诺兹听到妻子大喊道：“头上！她的头被人打了一枪！”一天后，欣贝尔过世。

“父女之间有一种特别的关系。”不久之前，迈克·雷诺兹在讲到那个可怕的夜晚时说道。他现在比之前更苍老了，步履蹒跚，头发都快掉光了。谈话那天，他坐在书房的桌子旁。他们家住在弗雷斯诺，这是一栋格局凌乱的美式建筑，距离他女儿被射杀的那条街只有几分钟的路程。他背后的那面墙上挂着一张欣贝尔的照片。书房的隔壁是厨房，挂着一张欣贝尔的画像：欣贝尔身上有一对天使的翅膀，她正在去往天堂的路上。“你可能会和你的妻子吵架，”他接着说，声音里充满了回忆往事的情绪，“但你的女儿，她是公主，她做什么都是对的。因为这样，她的爸爸必须是一个万能老爸，要修得了坏了的三轮车，也要修补得了她破碎的心。爸爸是万能的，可是当我的女儿出事时，我却什么也做不了。她死的时候我握着她的手，我感觉十分无助。”他在那一刻发了一个誓。

“此后我所做的每一件事都是我在欣贝尔临终前对她许下的承诺。”雷诺兹说道，“‘我不能拯救你的生命，但是我会尽我所能，防止这样的事情发生在别人身上。’”

2

老雷诺兹从医院回到家时，接到了雷·阿普尔顿（Ray Appleton）的电话。阿普尔顿是弗雷斯诺的一个谈话节目的主持人，他的节目很受欢迎。“镇上的人愤怒极了。”阿普尔顿说，“当时，从被谋杀的人均数目来说，弗雷斯诺排在全美首位，或许这个排名不确切，但也十分接近了。这次的谋杀太明目张胆了，他公然在百万人面前，在一家受欢迎的餐厅前面开枪。欣贝尔过世的那个深夜我才听说这件事。于是

我致电迈克。我说：‘只要你准备好要上我的节目，你就告诉我。’他说：‘今天怎么样？’然后我们就录了这期节目，那时离他女儿过世才过去14个小时。”

雷诺兹说他和阿普尔顿谈话的那两个小时是他人生最艰难的时刻。他哭了。“我从来没有见过一个人这么悲伤。”阿普尔顿回忆道。刚开始，他们两个人先是接听电话——都是一些认识雷诺兹一家的人打过来的，来安慰他们一家人。接着他和雷诺兹就谈起加州司法系统中对谋杀案的界定，之后，他们接到了来自全美各地的电话。

雷诺兹回到家，召开了一个会议。他邀请了所有他认为有影响力的人。他们一起坐在后院的长方形木质桌边谈论这件事，这张桌子就放在他的室外烧烤工具边上。“来的人中有三名法官、警察局的一些警官、律师、地方治安官，还有地区检察官办公室的人，以及社区、学校的人。”他说，“我们讨论的问题是：为什么会发生这样的事情？是什么原因导致这件事发生的？”

他们的结论是，在加州，违反法律受到的惩罚太轻了；批准假释的条件太容易达到，速度也太快。司法机构对待累犯和初犯的标准是一样的，并没有区别对待。摩托车后座上的道格拉斯·沃克，他13岁就因走私海洛因而触犯法律。而近期，因为他妻子怀孕，他被临时释放，但此后他就没再回过监狱。这样的惩罚有意义吗？

雷诺兹他们一起做了一个提案。雷诺兹极力主张写一个短小精悍的提案，他们也确实这么做了。该提案是用非专业语言撰写的，被称为“三振出局法”（Three Strikes Law）。在加州，对于任何一名罪犯，如果他第二次犯的罪比第一次的严重，那么应将该罪犯的刑期延至法律规定的两倍。如果该罪犯第三次犯罪的话，他就将面临25年有期徒刑直至终身监禁。[1]该法律没有规定任何例外情况，也无法律漏洞。[2]

雷诺兹和他的讨论组收集了几千个签名，以达到州公民投票的人数要求。加州的每个竞选季，都有无数的公民投票提案。大多数的提案都石沉大海，未能面世。但三振出局法没有遭遇这样的结局。州选民中有72%的人支持这个提案。1994年春天，三振出局法正式被写入法律，文本内容与在迈克·雷诺兹家后院起草的提案几乎一模一样。犯罪学家富兰克林·齐姆林（Franklin Zimring）称该法是“美国历史上最重要的刑法试验”。1989年，加州的监狱里共有8万人。10年内，监狱里的服刑人数多了一倍。加州的犯罪率也因此陡然下降。1994—1998年，加州的凶杀犯罪率减少了41.4%，强奸犯罪率减少了10.9%，抢劫犯罪率降至38.7%，殴打犯罪率降至22.1%，盗窃犯罪率降至29.9%，盗窃汽车犯罪率降至36.6%。迈克·雷诺兹在女儿临终之前发过誓，他不会让发生在欣贝尔身上的事再发生在别人身上。他暂时放下悲伤，给加州带来了一次巨大的变革。

“那个时候，加州一天有12个人死于谋杀；而今天，每天被谋杀的人降到了6个。”雷诺兹说道，“每一天过去，我都会想，今天又有6个人活下来了。但三振出局法被通过之前，其他人没有这么幸运。”他坐在弗雷斯诺家中的办公室里，周围满是他和各大政要的合影，还有徽章、签名证书及被装裱起来的信。他为美国面积最大的州的政策制定做出了杰出的贡献，这些都是证明。“在你的一生中，你也许有机会去救人，”他接着说道，“比如，救起火场里的人或是溺水的人，又或是拥有其他一些疯狂的救人经历。但是有多少人有机会每天都能救6个人？我觉得自己很幸运。”

他停顿了一下，仿佛在回想过去20年来——从他对欣贝尔许下承诺后开始——所发生的一切。他擅长表达，且颇具说服力，他身上的这两个特征很明显。就因为这样，所以多年前，即使在他非常悲伤的时候，他还是能在雷·阿普尔顿的节目上展现惊人的信服力。他又接着说：“想想那个发明安全带的人。你知道他的名字吗？我不知道，我一无所知。但你想想，他救了多少人啊。还有安全气囊、带有保护封套的药瓶等都救了很多人。这些发明简单设备的无名者和我一样，救了

很多人的性命。我们救人不是为了荣誉，也不是为了得到别人的赞美。我们追求的是结果，结果就是给我的最大回报。”

进入北爱尔兰的英国军队，他们是怀着好意来的，但最终却造成了该地区长达30年的血腥屠杀和大动乱，他们并没有得到他们想要的结果。之所以如此，是因为他们不明白权力是有限的。使用权力时，必须要让人看到它的合法性；使用权力不当的话，便会造成与预期效应相反的结果。迈克·雷诺兹在家乡具有特殊的影响力。在加州，他是他们那一代人中最能打动民众的人之一，他的想法和行为拯救了很多人。在他身上，权力似乎达到了其预期目的。看看加州的犯罪数据吧，他得到了他想要的结果，对吧?

事实远非如此。

3

现在请回想一下我们在讨论班级人数时提到的倒U形曲线理论。倒U形曲线说的就是限制。这条曲线说明了一个事实：“更多”并不总是更好。事实上，在某一个点，那些被拥有权力的人看作最大优势的多余资源只会让事情更加恶化。倒U形曲线清晰地阐述了班级人数的影响，也清楚地说明了父母教育和财富之间的关系。而在几年前，一些学者开展了一场大辩论。这场辩论最终让迈克·雷诺兹和他的三振出局法成为这20年来的争议焦点。如果惩罚和犯罪之间的关系也是一条倒U形曲线呢？换句话说，会不会存在这样一个点：过了这个点后，采取严厉措施制止犯罪的方法不再对罪犯起作用，甚至还会导致犯罪率攀升?

三振出局法通过时，没有人考虑过这个可能性。迈克·雷诺兹和他的支持者们都认为，关押每一名罪犯、在平均刑期上每增加一年，便可以相应地减少犯罪行为。

“当时，一级谋杀罪只判16年，而你只需要坐8年牢，”迈克·雷诺兹解释道，他讲的是三振出局法通过之前的加州，“这让犯罪变成了一种具有可行性的选择。人类都偏好做那些阻力小的事情。‘阻力小’指的就是那些容易做的事。你说，交际娱乐、抢劫、偷窃、嗑药……这些事情和每周拼命工作40小时，打卡上班，对付那些不可理喻的客户相比是不是容易多了？如果你现在出去，拿把枪走一圈，你就能得到很多钱，钱要多少有多少，赚钱的速度要多快有多快。你会不愿意吗？如果你不幸被抓住了，那也不用怕，95%的这类案件都能签署认罪辩诉协议。他们要是控告你，你就认罪，让他们判决去呗。反正他们做出判决之后，执行的刑期不过只是规定刑期的一半而已。所以，你掂量之后，觉得还挺划算。所以你很可能会在真正被抓、被控告之前，更频繁地实施犯罪。”

雷诺兹的这个论点其实就是莱特斯、沃尔夫的威慑论：我们的分析基础是假设人们——包括个人和群体——都实施“理性”行为；假设人们实施不同行为的成本和收益是可计算的，并且他们能依此做出选择。在雷诺兹看来，罪犯通过对比发现，在加州犯罪的好处远大于风险，于是他们就去犯罪。因此，他觉得这个问题的解决办法就是提高犯罪的成本，这样抢劫、偷窃就不会显得比踏实工作更容易了。对于那些不断违反法律的罪犯，三振出局法中写道：让他们余生都待在监狱里，这样他们就没有机会再实施犯罪了。在法律和规则这一点上，雷诺兹和加州的选民都相信“更多”总是更好的。

但真的是这样吗？这时倒U形曲线要登场了。我们先来说说第一种假设——罪犯会因犯罪成本高而选择少犯罪。违反法律受到的处罚很轻时的确是这样的。犯罪学中有一个著名的案例研究。这个案子发生在1969年秋天，当时蒙特利尔的警察连续罢工16小时。蒙特利尔之前是——现在仍是——世界一流城市。它所在的国家被认为是世界上最守规矩、最稳定的国家之一。结果如何？警察罢工后，该市一片混乱。那天发生了很多起银行抢劫案——那可是大白天啊。该市的银行几乎都被迫关闭了。抢劫者袭击了蒙特利尔的市中心，砸坏了很多玻

璃。最令人震惊的要数城市出租车公司和当地一家名为默里希尔的豪华轿车服务公司的暴力行为了。这两家公司争论的焦点在于谁有资格在机场载客。它们就像中世纪欧洲的交战公国，大打出手。出租车司机用汽油弹袭击默里希尔公司，于是该公司的保安朝出租车司机开火。出租车司机随后点燃了一辆公交车，并用该车去撞默里希尔公司那些被紧锁的车库大门。我们现在说的这件事发生在加拿大。警察重新回归工作岗位后，秩序又恢复正常。逮捕和惩罚的威胁对群众是管用的。

显然，违反法律会受到惩罚与不会受到惩罚之间的区别甚大，就如同一个40人的班级和一个25人的班级也相去甚远一样。在倒U形曲线左侧，干涉会产生正面影响。

但是请记住，倒U形曲线的逻辑是，同一个策略，刚开始它会发挥积极作用，一旦过了某个点，它就会产生消极作用。犯罪学家正是循着这条路径在讨论惩罚对犯罪的作用。

举个例子，几年前，犯罪学家理查德·赖特（Richard Wright）和斯科特·德克尔（Scott Decker）采访了86名持械抢劫的罪犯。他们听到的话大多是这样的：

> 我尽力不去想被抓住这件事……这事儿会让人分心。如果你总是想“如果这件事不成功，会发生什么事”，你就无法集中精力去做你想做的事。以前，如果我想去抢劫，我就会集中注意力去做这件事，其他的一概不理。

或是：

> 这就是我和我父母觉得过瘾的原因。我们觉得过瘾，也跟着变迟钝了，所以没能逃脱被抓捕的命运。会怎样，会怎样……那个时候你不会在乎这些的。

德克尔和赖特采访的那些罪犯即使在有惩罚压力的情况下，也“仍旧对即将到来的惩罚表现得无所谓”。他们不会考虑那些遥远的事。[3]

女儿的被害使雷诺兹想让加州那些想要成为罪犯的人感受到上帝的可怕，他想让他们在逾越雷池前三思。但如果罪犯都像上述罪犯那样想，这种策略就不会奏效了。那两个在每日星球餐厅外面将欣贝尔·雷诺兹逼入困境的歹徒乔·戴维斯和道格拉斯·沃克，他俩都有冰毒成瘾症。那天晚上早些时候，他们就试图在大街上抢劫车辆。还记得沃克说的什么吗？“我真没想那么多。你懂吧，发生了就是发生了，它就这样突然地发生了。我们就是做了我们想做的事。我要说的就是这些。”——这种人会三思吗？

“我和那些认识乔和他兄弟的亲戚朋友聊过，他们问他为什么要杀害欣贝尔。”雷诺兹又想起了那天晚上发生的悲剧，“他说他已经拿到钱包了，所以其实不必动手杀人的。但他还是动手了，就因为欣贝尔看他的眼神。他杀欣贝尔是因为她鄙视他，她一点儿也不尊重他。”雷诺兹的话与三振出局法是相互矛盾的。乔·戴维斯杀害欣贝尔·雷诺兹，是因为乔认为，当他用枪指着欣贝尔的头并夺走她的钱包时，她没有给他应有的尊重。加大惩罚的力度究竟要如何阻止这样想的人去犯罪？你和我对于加重惩罚都十分敏感，那是因为我们知道在这个社会生存是有风险的。但罪犯显然不这么认为。犯罪学家大卫·肯尼迪（David Kennedy）写道：“这些人通常都很冲动，其思维也有一定缺陷，今天他们已经做好准备，要去做那些在他们看来受到严厉制裁概率很小的事情；明天他们同样会做好准备，去做同样的事。”[4]

三振出局法的第二个假设是：一个罪犯在监狱里多待一年的话，他就少了一年的犯罪时间。这也未必。数学又不是只有简单的加减法。例如，2011年被三振出局法宣告有罪的加州罪犯平均年龄为43岁。打个比方来说，在三振出局法通过以前，某名罪犯可能因为某项重罪要坐5年牢，他可能会在48岁出狱。而三振出局法通过之后，他至

少要坐25年牢，68岁才能出狱。从逻辑上来考虑，问题是：罪犯在48~68岁会犯多少项罪？不多。看看图8—1和图8—2，它们说明的是年龄和犯罪之间的关系。罪名包括严重侵害人身罪、谋杀罪、抢劫罪和盗窃罪。

较长刑期的惩罚对于年轻罪犯能起到作用。但当罪犯过了25岁之后，他们对公众安全的威胁性会越来越小，对他们实施更长的刑期惩罚其实只是对民众的一种无谓的保护。这再一次证明一个看似卓有成效的措施不再发挥作用。[5]

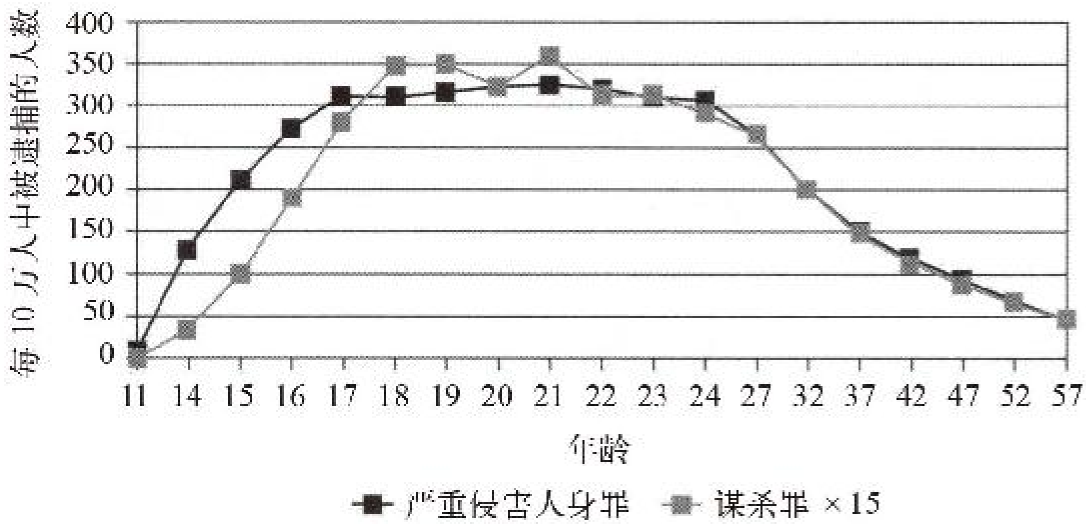


图8—1 严重侵害人身罪和谋杀罪（1985年）

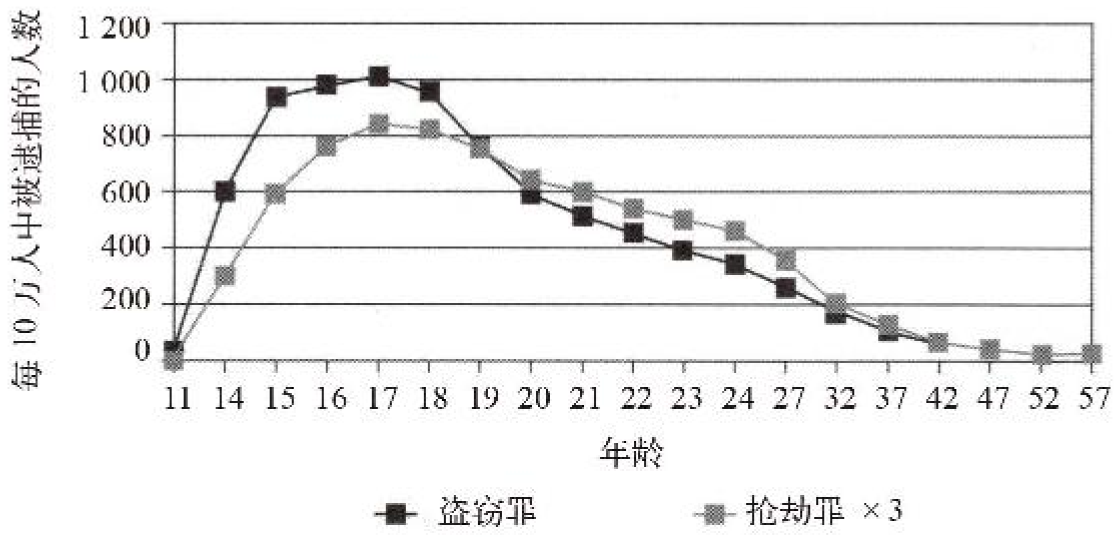


图8—2 抢劫罪和盗窃罪（1985年）

关键问题出现了：犯罪和惩罚曲线是否也存在倒U形曲线的右半部分，是否过了某个点之后，事情会因此变得更糟？犯罪学家托德·克利尔（Todd Clear）提出了一个最具说服力的论点，他的理由是这样的：

监狱对犯罪有直接影响：一个罪犯被关进监狱之后，他就不能再伤害任何人了。但监狱对犯罪同样有间接影响，它会影响那些和罪犯有关系的人。例如，绝大多数被关进监狱里的人都是父亲（1/4的青少年罪犯都已有孩子）。而父亲坐牢会给孩子造成灾难性的影响。在这类罪犯中，有些人并不是称职的父亲，他们情绪暴躁，对孩子恶言相向，而且不和孩子住在一起；但也有很多称职的父亲，他们把赚来的钱，不管是合法收入还是犯罪所得，都用于家庭开销。对孩子来说，失去父亲（父亲进监狱）是一个难以过去的坎儿。父母一方被监禁会使孩子在青少年时期犯罪的概率增至300%~400%，同时会使孩子患严重精神疾病的概率增至250%。

罪犯出狱后，都会回到自己原来居住的社区。他在监狱服刑而患有精神疾病的概率很大，因此他的工作前景堪忧。在监狱里，他与大部分没有罪的朋友失去了联系，转而跟那些同是罪犯的人成了朋友。

而当他刑满释放回到家，面对家里更重的情感压力和经济压力时，他首先会想通过逃避来解决问题。监禁造成了一些附带损害。在大部分情况下，监禁造成的伤害比带来的好处少，所以我们认为把罪犯送进监狱是有好处的。不过，克利尔指出，如果你关押的人太多，关押的时间太长，附带损害便会比这样做带来的好处多。[6]

克利尔和他的同事迪娜·罗斯（Dina Rose）在佛罗里达州塔拉哈西对他的假设进行了测试。[7]他们遍访该市，并将一年内某个街区的被监禁人数与该街区第二年的犯罪率进行比较，试图从数学上找出倒U形曲线发生转变的那个点。他们最终找到了那个点。克利尔得出结论："假如一个街区的被监禁人数比例超过街区总人口的2%，监禁便会对犯罪产生负面影响。"[8]

杰弗到布朗斯维尔时也是这么说的。她试图通过拥抱和赠送火鸡去弥补人们受到的伤害。造成这种伤害的原因并不是这里缺乏法律和规则，而恰恰是这里有太多的法律和规则了：在该街区，有太多人的父亲、兄弟和堂（表）兄弟都曾被关进监狱，所以他们就把法律当成了他们的敌人。布朗斯维尔就处于倒U形曲线的右半部分。1989年，加州有76 000名罪犯在监狱服刑。10年后，监狱的服刑人数增加了一倍。这些人大多是因为违反三振出局法才被送进监狱的。进入21世纪后，加州关押的罪犯人数分别是加拿大和西欧国家的5倍和8倍。难道你不认为三振出局法有可能会让加州的一些地区变成布朗斯维尔吗?

雷诺兹之所以坚信他推动的改革每天可以拯救6个人，是因为三振出局法通过之后，加州的犯罪率陡然下降了。但是近期的调查显示，其实早在三振出局法通过之前，加州的犯罪率就已经在下降了。20世纪90年代，加州的犯罪率骤然下降时，美国有许多州的犯罪率也出现了同样的情况，甚至连那些没有采取严厉措施打击犯罪的州的情况也是如此。越是研究三振出局法，就越难以厘清它对犯罪的影响。一些犯罪学家得出结论，说三振出局法确实可以减少犯罪案件的发生。还有一些人认为该法的确有一定成效，但他们也认为如果政府将关押罪

犯的这笔费用花在其他地方会更好。2013年左右的一项研究表明，三振出局法确实降低了整体的犯罪率，但同时使暴力犯罪增多了。[9]这是一个很矛盾的结果。也许那些规模最大的研究可以证明三振出局法对犯罪率完全没有影响，甚至有些研究结果表明该法导致犯罪率提高了。[10]加州实行了美国历史上最伟大的刑法实验。20年过去，在投入数十亿美元后，竟没有人能确定这个实验是否带来了好的结果。[11]2012年11月，加州最终放弃了三振出局法。经过州公民投票后，这项法律被彻底废除。[12]

4

维尔玛·德克森（Wilma Derksen）此时在家，她正准备清理地下室。这时，她女儿坎达丝往家里打了个电话。那天是11月的周五下午，是欣贝尔·雷诺兹最后一次从父母家里走出来的10年前。德克森一家住在马尼托巴省的温尼伯，那里处于加拿大的中央大草原地区。那年的那个时候，外面的气温已经降到了零摄氏度以下。坎达丝13岁。她在电话里咯咯地笑着。当时她正和学校里的一个年轻男孩儿打情骂俏。坎达丝想让母亲去学校接她，维尔玛盘算了一番。他们家有一辆车，她得去接她丈夫克里夫下班，但克里夫还得再工作一小时。她还有另外两个孩子，一个10岁，一个9岁。她听到他们正在另一个房间里吵架。她得先让他们穿好衣服，然后一起去接坎达丝，最后去接她丈夫。这样的话，三个孩子就得饿着肚子在车上待一个小时。坎达丝已经13岁了，不再是小孩子了，她可以自己搭公交车。再说，现在家里还一团糟。

“坎达丝，你有钱搭公交车吗？”

“有。”

“那好，那我就不去接你了。”她母亲说道。

德克森又回去用吸尘器打扫房间，接着熨衣服，忙这忙那。然后她停了下来，好像哪里不对劲。她看了看时钟，坎达丝现在应该到家了才对。外面正下着雪。她想起坎达丝并没有穿得很暖和。她在房子前面的窗户和后头厨房的窗户之间来回观察外面路上的情况。坎达丝会走这两条路线中的一条。时间一分一秒地过去了，该去接她丈夫了。她把另外两个孩子都带出去了。她驾车缓慢地沿着塔尔伯大街行驶，这条路连接着她家和坎达丝的学校。她透过玻璃看着窗外的7–11连锁便利店。她女儿有时候会在那里逗留。她开车去了学校，发现大门紧闭。“妈妈，她去哪儿了？”9岁的小女儿问德克森。她开车带着孩子们到了克里夫上班的地方。

“我找不到坎达丝。”她对丈夫说，“我很担心她。”

他们四个人回家后，便逐条街寻找。他们开始给坎达丝的朋友打电话。大家都说，下午放学后就没看见她。维尔玛·德克森于是开车去找那个之前和坎达丝打情骂俏的小男孩儿。他说他最后看见她时，她正沿着塔尔伯大街走路。德克森报了警。那天晚上11点，两个警察来敲他们家的门。他们坐在餐厅的桌边，问了维尔玛和她丈夫一个又一个问题，他们想知道坎达丝在家过得是否开心。

德克森一家人成立了一个搜查小组。成员主要是他们一家常去的那个教堂里的人、坎达丝学校里的同学和老师，以及所有他们能想到的人。他们在整个温尼伯地区张贴寻人启事——“你看到坎达丝了吗”，展开了该市历史上规模最大的民间寻人活动。他们不停地祈祷，不停地喊着坎达丝的名字。他们不眠不休。一个月过去了。德克森夫妇带两个年幼的孩子去看电影《木偶奇遇记》，想放松一下。而当他们看到电影里心碎的老木匠杰佩托到处去寻找丢失的儿子时，他们根本无法放松下来。

第二年1月，坎达丝·德克森失踪7周后，德克森一家来到了当地的警察局。两个负责该案子的警官问他们是否可以同克里夫单独谈一

谈。过了几分钟后，他们把维尔玛带到了房间里，克里夫正在那里等她。警察关上了门。克里夫等了一下，然后便开口了。

“维尔玛，他们找到坎达丝了。”

她的尸体被扔在离德克森家0.25英里的小屋里。她的手脚都被绑住了。她是被冻死的。

5

德克森一家遭遇了和迈克·雷诺兹一样的变故。温尼伯市处理坎达丝失踪案的方法与弗雷斯诺市处理欣贝尔·雷诺兹谋杀案的方法一样。德克森一家和迈克·雷诺兹一样悲伤。两个悲剧看似相同，实则有一定区别。它们的区别就是从这里开始的。

德克森一家从警察局回家时，他们的房子里已经挤满了亲朋好友。大家在那里待了一整天。到晚上10点，只剩下德克森一家和其他几个关系亲密的朋友。他们坐在厨房里，吃着樱桃派。这时，门铃响了。

“我想可能是谁落下了手套或者其他东西。”德克森说道。我们交谈时，她就坐在温尼伯家里后院的园椅上。她谈起她生命中最漫长的那天时，说话断断续续，语速也很缓慢。她说她开门后，发现是一个陌生人。“他说了一句：‘我的孩子也被人杀了。’”

那个男人50多岁，比德克森年长。几年前，他的女儿在一个甜甜圈店里被人杀害了。那件案子在温尼伯市引起了极大的关注。一个叫托马斯·索夫劳（Thomas Sophonow）的犯罪嫌疑人因为杀人和三次企图谋杀被逮捕。他在监狱里坐了四年牢，后来上诉，法院宣判其无罪。那个男人也在德克森家的厨房坐了下来。他们给了他一块樱桃派。接着他便说起了自己的遭遇。

“我们所有人都坐在桌边，盯着他。”维尔玛·德克森说道，“我记得他说自己去听了所有的审判——三次都去了。他自己有一本黑色的小册子——很像记者的做法。他记下了每一个细节，甚至把自己支付的费用的票据都一一保存了下来。他把一切都整理得井井有条。他说起了索夫劳、法庭、他对无罪判决的愤怒，以及无力追究罪犯责任的司法系统。他想要搞清楚一切。然而这个过程搞垮了他，也毁了他的家庭。他没办法再去工作。他身体很不好，得接受药物治疗。我想他应该是在那个时候患上了心脏病吧。我不知道他是否跟他的妻子离了婚，但听他的口气好像是这样的。他没怎么说到他的女儿。他很想得到一个公正的判决，我们能看得出来。他没怎么说这一点，但我们都能感觉到。”他反复说的一句话是：“我告诉你们这些是想让你们知道前面等待你们的是什么。”午夜之后，那个男人终于说完了。他看了看表。他讲完自己的故事了，于是他就起身离开了。

“那是恐怖的一天，”德克森说，“我们都疯了。我是说，我们……我是说，我不知道该怎么解释那种麻木。但也是这种经历打破了那种麻木不仁的状态，因为他描述的实在是太清晰了。我感觉这是一件很重要的事。我不知道该怎么解释，感觉就像有人在对我说：‘记下来，这对你来说很重要。你知道，你正在经历一段艰难时期，但你现在一定要注意这些。’”

那个陌生人说他无法逃脱自己的命运——“我告诉你们这些是想让你们知道前面等待你们的是什么”。但是对德克森来说，那个男人说的不是什么预言，而是警告——前面会有什么。如果他们一直执着于女儿被谋杀这件事，他们会因此失去健康的身体、正常的神智，以及彼此。

“如果那天他没有来，一切也许会不一样。”德克森说，“后来当我回过头去看，我才发现原来他迫使我们去思考其他的事情。我们在告诉彼此，我们该怎么走出悲伤。”

德克森一家去睡觉了，或者说试着去睡觉了。第二天就是坎达丝的葬礼。德克森一家同意接受采访。省里的新闻媒体几乎都来了。坎达丝·德克森的失踪引起了整座城市的关注。

“你们觉得杀害坎达丝的会是谁？”一个记者问德克森一家人。

“我们想知道那个人或者那些人是谁，似乎这些人的生命中已经没有爱了。”克里夫说道。

维尔玛接着说了下去。“我们最关心的就是找到坎达丝，我们已经找到她了。”她接着说，“此时此刻，我不能说我原谅了那个人，”她强调的是“此时此刻”还不能，“我们都做过恶劣的事情，或者曾经渴望这么做。”[13]

6

相比迈克·雷诺兹，维尔玛·德克森是更勇敢，还是更懦弱？人们往往忍不住问这个问题。但这个问题并不正确：他们两个人的出发点都是好的，而且他们都做出了非常有勇气的选择。

他们之间的不同在于，他们对行使权力能得到什么结果的看法不同。德克森夫妇因为不知道行使权力会得到什么结果，所以他们努力克服了身为父母的本能，不去进行反击。他们并不相信什么伟大的权力。他们从小就在门诺派的传统教义的影响下长大。门诺派教徒是和平主义者、局外人。维尔玛一家是从俄国移民到美国的。18世纪时，俄国有很多门诺派教徒。在俄国革命和斯大林时期，门诺派教徒遭到了蓄意迫害。整个门诺派村庄被摧毁；几百名成年男性被送到西伯利亚；他们的农场被洗劫一空，或被烧毁夷为平地；整个族群被迫逃往美国和加拿大。德克森给我看了一张她姨奶奶的照片，那张照片是在俄国拍摄的。她说她还记得以前奶奶就是看着这张照片，给德克森讲她妹妹的故事的，她总是边讲边抹眼泪。德克森的姨奶奶是主日学校

的老师，孩子们都很喜欢她。俄国革命期间，一些全副武装的男人朝着她和孩子们冲了过来，将他们都杀害了。维尔玛说她奶奶半夜时常被噩梦惊醒，俄国发生的一切对奶奶来说像是一场噩梦，但奶奶早上仍旧照常起床去干活儿。她还说她父亲决定不去告那个欠他很多钱的人，而是选择离开。“这就是我所相信的，也是我们的生活方式。”她的父亲一定会这样说。

在一些宗教运动中，他们都有自己追随的伟大英雄或先知。门诺派的英雄就是德克·威廉姆斯（Dirk Willems）。16世纪时，威廉姆斯因坚持自己的宗教信仰而被捕，并被关在监狱塔里。他通过一条用旧衣服拧成的绳子从窗口爬了出去，逃到城堡冰封的护城河边上。一个士兵追了上来。威廉姆斯安全地逃到了河的另一边，而那个士兵不幸踩破冰面，掉进冰水里。威廉姆斯停了下来，又跑回去，将那个士兵拉了出来。因为他的怜悯之心，他又被抓回监狱。士兵残忍地折磨他，把他绑在桩子上，慢慢用火烧他。他一遍又一遍地喊着“哦，天啊，我的天啊”，整整喊了70遍。[14]

“小时候大人们教过我用另一种方法来对待这些不公。”德克森说，“上学时我们学过被迫害的历史。我们都知道16世纪的那段殉道史。门诺派的哲学就是原谅，然后继续往前走。”对门诺派教徒而言，原谅是一种宗教指令：原谅那些冒犯你的人。然而，这同时是一种非常实用的策略，因为我们都知道，那些惩罚机制能达到的效果是十分有限的。门诺派教徒相信倒U形曲线理论。

迈克·雷诺兹就一点儿也不明白限制的意义。他相信州政府和法律会还他女儿一个公道，因为这是原则性问题，他们不会马虎。雷诺兹曾谈到臭名昭著的杰里·德怀恩·威廉姆斯案。案子是这样的：一个年轻人在洛杉矶南部的雷东多海滩码头上，从四个孩子那里抢了一块比萨。因为威廉姆斯曾有5次犯罪记录，有抢劫、持有毒品、违反假释规定等案底，抢比萨被看作他的“第三次犯罪”。他因此被判了25年监禁。[15]威廉姆斯的刑期比犯了谋杀罪的狱友的刑期还长。

回顾历史，威廉姆斯案标志着迈克·雷诺兹改革的结束。这个案子强调了一件事：关于三振出局法的一切想法都是错误的。法律竟然不能区分一个抢比萨的人和一个谋杀者。而迈克·雷诺兹永远也不会明白，为什么威廉姆斯案会引起那么大的公愤。在他看来，威廉姆斯违反了一条基本原则：他一而再地违反规则，因此法律和规则就应该剥夺他的自由。道理就这么简单。“你看看，”雷诺兹说，“那些因为第三次犯罪栽了的人，他们依然能活生生地待在监狱里——他们已经赚到了。”对他而言，最重要的是法律对累犯起到了罚一儆百的警戒作用。“那些媒体每次都拿那个抢比萨的蠢货来大做文章，他那就是第三次犯罪，”他接着说，“他们这种行为根本不能杜绝加州的犯罪发生。”

英国在北爱尔兰问题发生初期也奉行了同样的原则。他们不允许当地人制造炸弹和武器，也不允许人们在白天杀人。任何一个民权社会都无法在这样的环境中延续下去。弗里兰将军完全有理由对暴徒、持枪者采取强硬手段。[16]

弗里兰和雷诺兹一样，他也不明白凡事都有限制：过了某个点之后，那些原本出于好心才使用的权力会适得其反。搜查楼而菲地区的某栋房屋是明智的选择，而彻底搜查整个街区只会让事态恶化。20世纪70年代中期，北爱尔兰地区的每个天主教家庭平均被搜查过两次。某些街区的天主教家庭甚至被搜查过10次，或者更多。在1972—1977年的北爱尔兰地区，四个16~44岁的天主教男人中就有一人至少被逮捕过一次。即使这里的每一个人都做了违法的事，使用严厉的手段来对付他们也并不总是奏效。[17]

要吸取“权力是有限制的”这个教训，并不容易。这需要当权者接受这样一个事实：那些在他们看来是最大优势的事物其实是有限制的。他们倚仗这种优势，想搜多少人的家就搜多少人的家，想抓多少人就抓多少人，想把人们关多久就把人们关多久。卡洛琳·萨克斯面对的也是类似的状况，她发现原本在她看来是优势的东西却使她处于不利地位。当你要在一所很棒的学校和超级棒的学校之间做出选择，你

得承认你的优势是有限的。当你在医院里，握着死去女儿的手时，你得承认你的能力是有限的。“爸爸是万能的，可是当我的女儿出事时，我却什么也做不了。”雷诺兹说。他向女儿许下承诺，他会坚强，尽他所能为这个社会做一点儿贡献。他不能食言。具有讽刺意味的是，迈克·雷诺兹的悲剧就在于为了实现诺言，他让加州的情况变得比从前更糟糕了。

过去那些年，很多人来到弗雷斯诺和迈克·雷诺兹谈论三振出局法。他们开车从洛杉矶驶入中央山谷的平原里，这俨然成了一种朝圣行为。雷诺兹的习惯是把这些人带到每日星球餐厅。他女儿被杀害之前就是在那里就餐的。在我来到这里之前，我听说过一个关于那些人拜访雷诺兹的故事。雷诺兹和餐厅的经营者发生了争执。老板让他别再带人来这里转圈了，雷诺兹影响了她店里的生意。“你打算什么时候结束这一切？”她问雷诺兹。雷诺兹大怒。“当然，这确实影响了她做生意，”他说，“但是我女儿的死毁了我们的生活。我告诉她，如果我女儿复活了，我就不会再这么做了。”

访谈结束后，雷诺兹说他想带我去看看他女儿被杀害的地方。我无法答应他。这似乎太残忍了。于是雷诺兹从桌子那边走过来，把他的手放在我的手臂上。

“你带钱包了吗？”他说。他递给我一张护照规格的照片，上面是他的女儿。“这是欣贝尔被杀害之前的一个月拍的。也许你可以将它放在你的钱包里。当你想到她的时候，你可以拿出来看看。有时候你需要看看这样的脸。”迈克·雷诺兹总是很伤心，“这个孩子拥有无数个活下去的理由，但却发生了这样的事，某个冷血的人将她杀害了。一切就这样停止了。”

2007年，德克森一家接到了警察的电话。“我拖了他们两个月。”维尔玛·德克森说。关于坎达丝还有什么可说的呢？距离坎达丝失踪那天，已经过去20年了。他们一直很努力地在生活。揭开旧疮疤有什么好处呢？最终他们还是答应了。警察来了。他们说：“我们抓到杀害坎达丝的人了。”

这些年来，警察一直将发现坎达丝尸体的那间小屋的东西封存在警察局仓库里。现场采证时发现的DNA（脱氧核糖核酸）与一个名叫马克·格兰特的男人的DNA相吻合。他家离德克森家并不远。他有过性侵犯罪前科。成年后，他大部分的时间都是在监狱里度过的。2011年1月，格兰特被带上了法庭。

德克森说她很害怕。她不知道自己该做何反应。关于她女儿的记忆一直停留在她的脑海里，而现在，一切就要被挖开了。她坐在法庭上。格兰特的脸有些浮肿，脸色苍白。他的头发已经白了。他看起来像是生病了，一副很虚弱的样子。“他正生我们的气，这太奇怪了。”她说，“我不知道他为什么生我们的气，我们才是应该对他生气的人啊。一直到预审听证会结束时，我才看了他一眼，我自言自语：‘你就是那个杀害坎达丝的凶手。’我记得我们两个人彼此对望的情形，我简直不敢相信这一切：‘你是谁？你怎么可以？你怎么能做这样的事？’”

“我生命中最糟糕的时候是——不行，我要哭了——当我……”她停下来，为她的情绪失控向我道歉，“当我知道他将坎达丝的手脚绑在一起时。我知道这意味着什么。性爱可以有很多种方式，我没想到……”她又停了下来，“我是一个很淳朴的门诺派教徒。当我知道他把坎达丝绑起来，把他的快乐建立在坎达丝的痛苦之上，折磨坎达丝让他觉得快乐时……我不知道这到底有什么意思。对我而言，这比强奸还难受，你知道吗？这是不人道的行为。我知道，性欲会把人带入歧途。但他这样的人完全就是希特勒再世。太可怕了。这才是最糟糕的。”

当一切都很抽象时，原谅就是挺简单的一件事。坎达丝被杀害时，他们不知道凶手是谁，不知道凶手的名字、长相。但是现在，他们知道他是谁了。

“你怎么能宽恕这样的人？”她接着说，“我的生活因此变得复杂多了。我要同我心里的那些想法做斗争——‘哦，为什么他不死了算了？为什么没有人杀死他？’这些想法并不理智，这是报复。从某种程度上来说，这也在折磨他，他的命运就握在我手里。”

“有一天，当我在教堂里的时候，我心里的这种感觉减弱了几分。我当时和朋友们在一起。我只是在谴责那种疯狂的性欲。隔天早上，其中一个朋友打电话给我说：‘我们一起吃早餐吧，’她又接着说，‘我们不能在电话里说，你来我的公寓吧。’于是我就去了她的公寓。她告诉我，她十分喜欢色情片、性奴役和性虐待这些东西，她就是那个世界的人，所以她了解这些。她跟我说了有关性的一切。我记得我当时是爱她的。我们曾一起在政府部门工作。她怪癖的一面都曾完完全全地在我面前隐藏起来。”

德克森说了很久。她的情绪慢慢恢复了正常，她语速缓慢，声音温柔。“她很担心，很害怕，她看到了我的愤怒。难道我应该沉浸在愤怒的情绪里，然后对她怒目而视吗？难道我要拒她于千里之外吗？”她发现，如果她要原谅她朋友，她就得原谅格兰特，她的道德观让她不能区别对待每一个人。

“我非常抗拒，”她接着说道，“我不愿去原谅。我不是圣人，我不可能永远都那么宽容。这是我最不愿意做的事情。说起来容易，做起来难啊。”她做了一个握拳的姿势。“我知道会有更多人支持我，我能拥有很多拥护者，我背后甚至可以有一个庞大的组织。”

维尔玛·德克森可以变成迈克·雷诺兹那样的人，她也可以起草自己的三振出局法，但她并没有选择这条路。“刚开始可能会比较容易，但慢慢地会越来越难。我想如果那样的话，我将会失去克里夫，还有我的孩子。也许我会像凶手对坎达丝那样对待其他人。”

一个男人在悲痛之余，动用了整个州的权力，结果让政府陷入毫无成果却花费高昂的实验泥沼中。一个女人，她绕开权力，去寻找宽恕的勇气，于是她拯救了她的友情、婚姻，还有心灵。世界完全颠倒了。

---

[1] 三振出局法的几点内容是：第一罪（盗窃）——以前：2年，现在：2年；第二罪（盗窃）——以前：4.5年，现在：9年；第三罪（窝藏赃物）——以前：2年，现在：25年至终身监禁。美国的其他州和世界上的其他国家相继通过了各自的三振出局法，但是都不如加州的严厉。

[2] 描写三振出局法历史的作品有许多，其中一些比较主要的：Mike Reynolds，Bill Jones，Dan Evans, *Three Strikes and You're Out! The Chronicle of America's Toughest Anti-Crime Law* (Quill Driver Books/Word Dancer Press,1996); Joe Domanick, *Cruel Justice: Three Strikes and the Politics of Crime in America's Golden State* (University of California Press, 2004); Franklin Zimring,Gordon Hawkins，Sam Kamin, *Punishment and Democracy: Three Strikes and You're Out in California* (Oxford, 2001); George Skelton, "A Father's Crusade Born from Pain," *Los Angeles Times*, December 9, 1993。

[3] 理查德·赖特和斯科特·德克尔对持械抢劫的罪犯的采访请参见*Armed Robbers in Action: Stickups and Street Culture* (Northeastern University Press,1997)。文中列举的评论摘自第120页。赖特和德克尔的作品特别引人入胜。以下也是他们提出的犯罪心理学内容：

> 一些持械抢劫的罪犯也不会去思考被抓到的问题，因为这类想法会让人的精神处于极度忧虑的状态。他们相信，甩掉这种忧虑的最好办法就是忘记风险，将一切交给命运。其中有个罪犯是这样说的："我不能完全跳开被抓的这种想法，因为我还是会担心自己被抓。"几乎所有的罪犯都很清楚自己的定位：他们不仅要在有压力的情况下迅速拿到钱，而且无疑要采用非法的手段去拿到钱。如果一个人，他除了犯罪别无他法，那显然犯罪对他的负面影响是十分有限的。罪犯在犯罪时通常会忽略风险，而优先考虑回报问题："我是这么想的，我宁愿冒着被抓和被关押的风险，也不愿因为破产东奔西跑，也不愿放弃任何可以赚钱的机会。"有这种想法一点儿也不奇怪。

[4] 肯尼迪接着指出，如果你去测验罪犯现在的动机，你会发现他们对风险和收益的计算是一个"非常主观"的过程。肯尼迪写道："威慑中最重要的东西，对罪犯和潜在的罪犯而言也同样重要，就是他们如何理解及如何定义风险和收益。"犯罪学家安东尼·多伯（Anthony Doob）和谢丽尔·玛丽·韦伯斯特（Cheryl Marie Webster）在一个研究当今每个重罪的结论中指出："我们对过去（主要集中在过去10年）的研究结果进行了一番理性评估，发现严厉的制裁措施对社会的犯罪水平没有影响……在过去25~30年的文献中，也没有任何文献资料表明严厉的制裁措施可以阻止罪犯犯罪。"他们说，发达国家正处于曲线的中间阶段。那些被关押的罪

犯已经过了犯罪高峰，试图用一些年轻罪犯不在意的东西去阻止他们犯罪并不会得到你想要的结果。（大卫·肯尼迪对犯罪动机的讨论，请参见*Deterrence and Crime Prevention* (Routledge, 2008)。安东尼·多伯和谢丽尔·韦伯斯特做的惩罚研究分析请参见“Sentence Severity and Crime: Accepting the Null Hypothesis,”*Crime and Justice* 30 (2003): 143。）

[5] 体现年龄和犯罪之间关系的图表请参见Alfred Blumstein, “Prisons: A Policy Challenge,” *Crime: Public Policies for Crime Control*, James Q. Wilson and Joan Petersilia, eds. (ICS Press, 2002), 451—482。

[6] 几年前，克利尔在《适得其反：监禁使犯罪率升高》一文中首次提出了他的观点。在解释为什么关押大批罪犯无法产生预期效果这个问题时，他在文中提出了10个论点。起初，没有人想刊登克利尔的这篇文章。他联系过他所在领域的主要学术期刊，但都被拒绝了。没有人相信他，除了社区矫正机构。克利尔说：“在我所处的这个领域，有一个鲜为人知的事实，就是绝大多数矫正机构的专家都认为他们的作为不会让事情变得更好。他们试图打造人性化的监狱，他们尽力去做自己能做的一切事情。他们就在那里，所以他们可以看到事情的发展。他们说了一些如‘我们的狱警虐待犯人’‘他们还是待在监狱比较好’‘我们给不了他们所需要的一切’这类沮丧的话。这对他们而言是一种痛苦的经历。于是他们竞相传阅我的文章。俄克拉何马州刑事司法研究协会的某个人问我能不能刊登这篇文章。我说可以。他就刊登了。在很长一段时间里，如果你在谷歌搜索我的名字的话，第一个跳出来的东西就是这篇文章。”

[7] 用最简单的一句话来概括克利尔的文章，就是：“在某个特定地方挑选大批年轻人，将他们送进监狱，之后再把他们送回那个地方，这些人会对生活在该地区的人不利。”

[8] Todd Clear, *Imprisoning Communities: How Mass Incarceration Makes Disadvantaged Neighborhoods Worse* (Oxford University Press, 2007)论述了在贫穷地域关押大批犯人的影响。克利尔那篇难以发表的论文“Backfire: When Incarceration Increases Crime”可以在*Journal of the Oklahoma Criminal Justice Research Consortium* 3 (1996): 1—10中找到。

[9] 研究三振出局法对加州犯罪率影响的著作有很多。首先推荐齐姆林的*Punishment and Democracy*。以下是法律实验的研究结果节选，摘自Elsa Chen, “Impacts of ‘Three Strikes and You’re Out’ on Crime Trends in California and Throughout the United States,” *Journal of Contemporary Criminal Justice* 24(November 2008): 345—370。

> 学者们运用1986—2005年这段代表性时期的加州犯罪数据分析三振出局法对加州乃至全美的影响。影响标准为对罪犯的震慑和遏阻作用，是否可控制先前就存在的犯罪趋势，以及对经济、民主、政策要素进行一定的整合。三振出局法在加州之外的地方使用有限。虽然如此，但从表面上来看，该法似乎使得全国范围内抢劫、偷窃、盗用汽车罪行的犯罪率快速下降。这种影响虽小，但却意义重大。三振出局法颁布后，谋杀罪行的犯罪率也有了一定程度的下降。虽然加州的法律是最宽泛的，审判人员也最经常使用三振出局法，但该法与其他法律相比，并没有对犯罪产生遏制作用。分析结果显示，最严酷的刑期并没有产生最有效的效果。

[10] 举个例子，根据法律规定，检察官可以选择是否使用三振出局法中的刑期规定。在某些城市，如旧金山，这些规定就用得比较少。而在加州中央山谷的一些地区（靠近迈克·雷诺兹的家乡），检察官认为该刑期规定适用的次数多达25次，甚至更多。假设三振出局法确实可以防止犯罪，那么一个地区使用三振出局法的频率与犯罪率下降的速度之间应该有某种联系。但实际上并不存在这样的联系。假设三振出局法确实有威慑作用，那么法律明文规定惩罚的罪行的犯罪率应该比那些法律无明文规定的罪行的犯罪率下降得更快，对吧？同样，这样的结果也没有出现。

[11] 20世纪80年代，加州政府预算中有10%用于高等教育，3%用于监狱管理。三振出局法颁布20年后，加州政府预算中有10%用于监狱管理，监狱中每名罪犯每年的花销为5万美元；而用于教育的预算则只有8%。

[12] 2012年11月，68.6%的加州选民将票投给了36号提案。36号提案指出，当罪犯的第三次罪行符合“严重的暴力犯罪”时，才可适用25年的终身监禁。同时，该提案也允许先前那些被三振出局法判刑，如今正在执行终身监禁刑罚的罪犯申请重新量刑，前提是他第三次犯的不是重罪。

[13] 论述坎达丝·德克森案的两部极好的作品：Wilma Derksen, *Have You Seen Candace?* (Tyndale House Publishers, 1992); Mike McIntyre, *Journey for Justice: How Project Angel Cracked the Candace Derksen Case* (Great Plains Publications, 2011)。那个儿子因车祸受重伤的阿米什母亲的故事在以下作品中有述：Donald B. Kraybill, Steven Nolt, David Weaver-Zercher, *Amish Grace: How Forgiveness Transcended Tragedy* (Jossey-Bass, 2010), 71。

[14] 《阿米什的恩典》（*Amish Grace*）中有这样一个故事：一个年轻的阿米什母亲，她5岁的孩子被一辆超速行驶的汽车撞倒了，受了严重的伤。阿米什和门诺派教徒一样，继承的都是德克·威廉姆斯的传统。他们也和门诺派教徒一样，早期曾遭受迫害。在门诺派和阿米什的传统中，有无数类似的故事：

调查案件的警官把汽车司机拉到巡逻车上做酒精测试，受伤孩子的母亲走近那辆巡逻车，跟警官谈话。她的小女儿用力地拉着她的裙子。那位母亲说：“麻烦您照顾一下这个孩子。”那个警官以为她说的是自己受了重伤的儿子，于是答道：“救护车的医生和护士会尽力救他的。剩下的就只能看上帝的安排了。”那位母亲指了指坐在巡逻车后座上的犯罪嫌疑人：“我说的是司机，我们宽恕他了。”

[15] 后来法官判决减刑，威廉姆斯坐了几年牢后就被释放了。他的案子后来成为反对三振出局法运动的一个口号。

[16] 关于英国人在北爱尔兰问题上使用武力的论述，可参见Paul Dixon,“Hearts and Minds: British Counter-Insurgency Strategy in Northern Ireland,”*Journal of Strategic Studies* 32, no. 3 (June 2009): 445—475。狄克逊指出（第456页）：

> 1972—1977年，四个16~44岁的天主教男子中就有一个至少被逮捕过一次。帕迪·希利亚德（Paddy Hillyard）就是其中之一。在北爱尔兰地区，平均每个天主教家庭被搜查过两次。后来，很多家庭都洗脱了嫌疑。然而在一些地区，还有家庭被搜查“十次，甚至更

多”。有人说，英国军队每月要对一些特定地区的家庭进行四次例行检查。“截止到1974年中期，英国军队已经清查了34%~40%的北爱尔兰成人和青少年。”在1973年4月1日至1974年4月1日，共有四百万辆汽车被截停检查。

约翰·索尔说北爱尔兰问题是“以报复性恐怖主义预防恐怖主义：我们应该重新思考北爱尔兰20年的暴力意味着什么”，参见*Terrorism* 12, no. 1(1989)。我在乔·多马尼克（Joe Domanick）的作品（*Cruel Justice*, 167）中看到了关于雷诺德带访客去每日星球餐厅的描写。

[17] 在20世纪90年代中期，爱尔兰共和军每天都会组织人们坐巴士去贝尔法斯特城外的监狱，仿佛那监狱是一座游乐园。“在天主教聚集区里，几乎每个人都有父亲、兄弟、叔叔或者堂（表）兄弟被关在监狱里，”政治科学家约翰·索尔（John Soule）提到北爱尔兰问题时这样写道，“在这样的氛围中，年轻人会学着将被监禁看作一种荣誉的象征，而不是一种耻辱。”

9

权力的大小：好客的乐尚邦

权力并没有其本身看起来那般强大，但也没有那般弱小。

1

1940年6月法国沦陷之后，德军允许法国人在维希市组建政府。政府由法国“一战”时的英雄马歇尔·菲利普·贝当（Marshal Philippe Pétain）领导。他是一个独裁者，拥有最高权力。贝当和德军积极合作。他剥夺了犹太人的权利，并让他们离开原有岗位。为了废除反法西斯法律，他围捕法国的犹太人，将他们关进拘留所；后来又采取了12项其他措施，这些措施或大或小，其中包括要求法国学生每天早上都对着法国国旗敬法西斯军礼——抬起右手，掌心朝下。在德国占领法国时期，很多政策都被调整了，每天早上对国旗敬礼不过是其中的一件小事。大多数人都顺从了，但利尼翁河畔勒尚邦的人们并没有顺从。[1]

勒尚邦是维瓦赖高原的12座村庄之一。维瓦赖高原是一个山区，位于法国中南部，离意大利和瑞士边境不远。勒尚邦是一个偏远的村庄，离它最近的城镇也远在山那边，有几英里远。该地区为农业区，松林周围都是农场。几个世纪以来，勒尚邦一直是持不同政见的新教教派的聚居地，其中最重要的教派为胡格诺派（Huguenots）。当地的胡格诺牧师名叫安德烈·特罗克梅（André Trocmé）。他是一个和平主义者。法国沦陷后的那个周日，特罗克梅在勒尚邦的一座新教教堂布道。“爱我们的敌人，宽恕我们的敌人，好好对待我们的敌人，是我们的责任。”他说，“但是我们不能放弃，不能逃避。当敌人命令我们遵守那些与福音书背道而驰的命令时，我们一定要抵抗，但同时也不恐惧，不骄傲，不憎恨。”[2]

维希政府的敬法西斯军礼政策在特罗克梅看来，就是“与福音书背道而驰的命令”的典型例子。早些年，他和另一位牧师爱德华·泰斯（Édouard Theis）在勒尚邦创办了塞维诺中学。他们打定主意，不在塞维诺树立旗杆，也不让学生敬法西斯军礼。

维希政府的下一步措施是要求所有法国教师签署忠于政府的契约。特罗克梅、泰斯和塞维诺中学的全体教师都拒绝签字。贝当还要求每所法国学校都挂上他的肖像。特罗克梅和泰斯也没有遵守他的命令。维希政府成立一周年时，贝当要求该地区的所有小镇都要在8月1日正午敲响教堂的钟。特罗克梅告诉教堂的看门人——一个名叫阿梅莉的女人，不要理会这种命令。两个来小镇避暑的人来到教堂，因没听到敲钟而发牢骚。“这个钟又不属于元帅，它是属于上帝的。”阿梅莉直截了当地说道，“这个钟是为上帝敲的，不会为其他人而敲。”[3]

从1940年春天到冬天，欧洲犹太人的生存状况持续恶化。一个女人来到特罗克梅的家门口。她很害怕，由于寒冷一直打战。她说她是犹太人，她此刻的处境很危险。她听说勒尚邦是一个好客的地方。“于是我说‘进来吧’，”安德烈·特罗克梅的妻子玛格达回忆道，“一切就这样开始了。”[4]

后来，越来越多的犹太人涌入了勒尚邦。特罗克梅乘火车去马赛见一个名叫伯恩斯·查尔莫的贵格派教徒。贵格派当时正在法国南部设法营救被关进拘留营的人。那里的条件十分恶劣，到处都是老鼠和虱子，而且病毒肆虐。1940—1944年，一个拘留营里死亡的犹太人达到1 100人。而那些活下来的人则被运到法国以东的地方，最终在纳粹的集中营死去。贵格派教徒可以轻易地将人们，尤其是小孩，救出集中营，但是他们不知道能将这些人送往哪里。特罗克梅说可以把人送到勒尚邦。刚开始，去勒尚邦的犹太人都是小批的，后来变成了一大批，他们如大潮一般涌进了勒尚邦。

1942年夏，维希政府的青年事务部长乔治·拉米朗（Georges Lamirand）去了勒尚邦。贝当想让他效仿希特勒在德国建立青年营的举措，在法国各地建立青年营。

拉米朗穿着显眼的海军蓝制服，带着他的随从，走遍整个山区。[5]他的日程安排里提示，他要出席一个宴会；然后要一路游行去小镇的体育馆，与当地的青年人会面；最后参加一个正式的招待会。然

而，宴会进行得并不是很顺利。食物差强人意。特罗克梅的女儿“不小心”把汤洒在了拉米朗的制服上；游行的时候，街上一个人也没有。体育馆里什么也没准备：孩子们在那里乱转、横冲直撞，其他孩子呆呆地看着眼前的一切；招待会上，镇上的一名男子突然起身，念了《新约·罗马书》中的第13章第8节：“凡事都不可亏欠人，唯有彼此相爱。因为爱邻居就是成全了律法。”

随后，一群学生朝拉米朗走过去，当着全镇人的面给他看了一封信。这封信是他们在特罗克梅的帮助下写的。那年夏天早些时候，维希警察局受纳粹之命，在巴黎逮捕了12 000名犹太人。这些犹太人被囚禁在巴黎南部的冬季赛车场上，那里的条件十分恶劣，后来他们被送往奥斯威辛集中营。勒尚邦的孩子们很清楚这一切，他们不希望自己遭受同样的命运。“部长先生，”信的开头写道：

> 我们得知了三周前发生在巴黎的恐怖事件。法国被德国人残酷地占领了，然而法国军队却听命于德军，在巴黎逮捕了所有的犹太人，并把他们送往冬季赛车场。那些父亲被迫与自己的家人分开，他们被送到了德国。孩子们被迫与自己的母亲分开，他们和父亲一样，也被送往了德国……我们害怕政府也在南部实行驱逐犹太人的政策。
>
> 我们觉得有必要告诉您，我们之中也有犹太人。但是，我们不应该区别对待犹太人和非犹太人。这是违反福音书教义的。
>
> 我们的朋友，他们只是信奉另一种宗教而已。假如政府下令驱逐他们或审讯他们，他们是不会接受的。而我们也会尽力地帮助他们躲避政府的抓捕。
>
> 我们之中有犹太人。你们不会抓到他们的。

为什么纳粹军队不来勒尚邦，给这些居民做个示范？特罗克梅和泰斯开办的那所学校，在战争前夕只有18名学生，到1944年已经有350名学生了。这332名学生从哪里来的，显而易见。这个小镇一向没有什么秘密。“我们觉得有必要告诉您，我们之中也有犹太人。”一个帮忙救助犹太人的工人说，犹太儿童会乘坐从里昂开来的火车到达勒尚邦。她一个月得上那趟车好几次，然后一次带12个左右的犹太儿童下来。她会先把他们安顿在火车站边上的五月旅店，再去镇上走一圈，看看有没有人可以收留他们。当时的维希政府有规定，运送和窝藏犹太难民是违法行为。在战争过程中，从纳粹军队的行为可以看出来，他们是不会在犹太人的问题上妥协的。有一次，维希警察局的人员在勒尚邦待了三周，他们来搜查小镇和周围的村庄，看看是否有犹太难民。他们只抓了两个人，后来还释放了其中一个。为什么他们不干脆把整个镇的人都抓起来，送往奥斯威辛集中营？

撰写勒尚邦历史的菲利普·哈里（Philip Hallie）指出，在战争末期，保护这个小镇的是陆军上校尤利乌斯·施梅林（Julius Schmehling），他是该地区的高级盖世太保[6]警官。当地的维希政府警察中也有很多富有同情心的人。有时候，安德烈·特罗克梅会在深夜接到电话，对方会提醒他隔天有突击行动。当地的警察局小分队也会突然出现，他们其实是来搜查隐匿难民的，但他们会先在当地的咖啡馆喝杯咖啡，会喝很长一段时间，以提醒镇上的人他们是来干什么的。当时德国军队已自顾不暇，特别是在1943年，当时的东线战役已经开始在拖他们的后腿，估计他们也不想和这些好争辩又不随和的山区人发生冲突。

然而，其实最确切的答案是扫荡一个小镇、消灭一群人、打击一场运动没有想象中那么容易。这也是本书试图弄清楚的问题。权力并没有它看起来那般强大，但也没有那么弱小。勒尚邦的胡格诺派由原先的法国新教徒发展而来。事实上，法国人以前曾试图除掉他们，但最终失败了。胡格诺派在宗教改革期间脱离了天主教会，法国政府因

此将他们视为反叛者。很多国家和国王都试图让胡格诺派回归天主教会，当权者禁止胡格诺派举行活动，他们公然围捕、屠杀胡格诺教徒。成千上万的胡格诺派男教徒把孩子们送上了绞刑架，而女教徒则被终身监禁。为了使孩子们摆脱信仰，他们就把孩子们寄养在信奉天主教的家庭。这种恐怖统治持续了一个多世纪。17世纪末，20万名胡格诺教徒离开法国，逃到了欧洲的其他国家和北美洲。而那些留在法国的人就只能隐藏自己的信仰。他们会在偏远的树林里秘密地举行仪式。他们躲到了维瓦赖高原上的高山村庄。他们在瑞士开设了神学院，并将牧师偷偷地带出边境。他们学会了如何躲避追捕，也学会了伪装。他们坚持了下来，并且不断地学习，就和闪电战时期的英国人一样，他们不完全是害怕，他们只是因为害怕而害怕。[7]

“村里的人都知道什么是迫害，”玛格达·特罗克梅说道，“他们常常会谈起自己的祖先。很多年过去了，他们已经忘记了。但当德军过来的时候，他们会重新记起。他们也都了解情况，这个村子的犹太人遭受的迫害少，比其他村子好，因为他们提前做了一些准备工作。”玛格达·特罗克梅说当第一个难民出现在她家门口时，她没办法拒绝这个难民。“这件事危险与否，我不知道。没人会去想这些。”这件事危险与否，我不知道？没有人会去想这些？法国其他地方的人都知道，他们的生命处在危险之中时，勒尚邦的人却不这么想。第一批犹太难民到达时，镇上的人给他们每个人制作了假的身份证明。这对于一个多世纪以来，一直对政府隐藏自己真实信仰的群体来说，并不是一件多难的事。人们把犹太难民收留在他们以前收留难民的地方；他们循着那条用了300年的路线，将他们送往瑞士边境。玛格达·特罗克梅接着说：“有时候人们会问我：‘你怎么会做出这样的决定？’其实我并没有做任何决定。问题在于，你认为我们是不是兄弟姐妹？是的话，我们就尽力去帮助他们！”[8]

为了铲除胡格诺派，法国政府在自己的土地上制造了一个陷阱，然而这个陷阱可以用来做一切别的事情，就是不能铲除他们。

就像安德烈·特罗克梅曾经说的："靠这样的人，纳粹怎么可能走到最后呢？"[9]

3

安德烈·特罗克梅出生于1901年。他个子很高，身体结实，长着一个长鼻子，一双蓝色的眼睛锐利有神。他工作起来总是不知疲倦，常会从勒尚邦的这头走到那头。他的女儿奈莉写道："他浑身的毛孔都散发出一种责任感。"[10]他说自己是一位和平主义者。不过他这个人的心态倒是不平和。他，还有他的妻子玛格达，常常会彼此大吼。这在镇上是众所周知的。人们常说他是一个"被上帝征服的暴力人士"。"当人们无礼地咒骂他时，"他在日志里写道，"他不应该毫无反应，不应该懦弱，而且在面对重大的基督教教义问题时，他永远不能让步。"[11]

拉米朗部长访问这里6个月后，特罗克梅和爱德华·泰斯被逮捕，并被关进了拘禁营（据哈里所写，"他们的个人财产都被没收了，那些人通过观察他们的鼻子，来确认他们是否为犹太人"）。一个月后，他们被告知可以走了，但前提是他们得签署"无条件遵从政府为维护法国利益，推行贝当元帅的国家改革政策而下的命令"誓约。特罗克梅和泰斯都拒绝签名。拘禁营的长官狐疑地走到他们身边。在这里的大部分人都会死在毒气室里，而他们只要在纸上签个名，稍微表明一下他们的爱国情怀，他们就自由了。

"什么？"营长对他们咆哮道，"这份誓约完全没有违背你的良心啊！元帅都是为了法国好！"[12]

"但元帅的其中一种行为，我们无法认同，"特罗克梅答道，"他把那些犹太人都送到德国去了……如果我们能回家，我们仍然会跟他对着干，仍然会违背政府的命令。我们怎么能签这个东西？"

监狱的长官最终放弃说服他们，把他们送回了家。

战争后期，当盖世太保加大对勒尚邦的监控力度时，特罗克梅和泰斯被迫逃亡。泰斯加入地下组织，致力于帮助犹太人越过阿尔卑斯山前往安全的瑞士境内。（“这种做法并不理性，”他跟哈里这么解释他的做法，“但是你知道，我无论如何都必须这么做。”[13]）特罗克梅带着他的假身份证明，在一个又一个镇子里躲避追捕。尽管他已经很小心了，但他还是在里昂火车站被警察逮捕。他极度焦虑，担心自己的身份会被揭穿，更害怕警察盘问身份证明方面的东西。哈里写道：

> 他的身份证上的名字是贝杰，警察问他这是不是他的真名。为了隐瞒身份，他只好说谎。但是他又不能说谎。说谎，尤其是为了他自己而说谎，是“一种妥协，上帝不会同意我这么做的”，他在自己的自传中这么写道。利用假身份证明救其他人或者救他自己是一回事，但是在其他人面前，为了自保而说谎对他来说则是另外一回事。[14]

在你的身份证上印上一个假名字和对警察说出你的假名，这两件事从道德上来说真的有区别吗？也许没有。而且当时和特罗克梅一起逃亡的是他的小儿子。他还要去救那些难民，将他们藏起来。所以他说谎是情有可原的。换言之，这是一个无恶意的谎言。

但问题不在这里。特罗克梅和杰·弗赖雷克、怀亚特·沃克、弗雷德·沙特尔斯沃思不一样，这种说谎的成就感让他心里感觉不舒服。在这一点上，他是一个不随和的人。不随和的魅力在于他的顾虑和我们不一样。沃克和沙特尔斯沃思都没有什么东西可输。假如你经历过这些——房子被人放火烧毁，车子被三K党围攻，你还被他们用拳头揍过——你会想，还有什么会比这更糟糕的？杰·弗赖雷克被告知，要停止他的所作所为，他们警告他不要拿自己的职业生涯开玩笑。他被问责，被他的同事抛弃。他用手抓着快死的孩子们，然后把一大根针插

进他们的胫骨里。他经历过最糟糕的时期，还有什么可害怕的？很久以前，那些将自己摆在第一位的胡格诺教徒要么改变了自己的信仰，要么放弃了自己的信仰，要么逃亡了。而留下来的那些，都是顽强的、敢于反抗的人。

那些警察并没有问特罗克梅有关身份证明的问题。特罗克梅说服那个警察，把他带回火车站。他跟儿子约好在那边见面。去了火车站之后，他便从侧门溜走了。其实，如果那个警察开口问他是不是贝杰，特罗克梅会告诉对方实情的，他已经暗自做了决定了："我不是贝杰，我是安德烈·特罗克梅牧师。"他不在乎。如果你是歌利亚，你要如何打败有这种想法的人？当然，你可以杀了他。但是这种方法会产生适得其反的效果，就像英国对北爱尔兰施加压力、加州启用三振出局法一样。过度使用权力会让人质疑权力的合法性，而在不具有合法性的情况下强制使用武力则会激起人们的反抗，他们不会屈服的。你可以杀了安德烈·特罗克梅，但是还会有另外一个安德烈·特罗克梅诞生。

特罗克梅10岁那年，有一天，他们一家子开车去乡下。他和两个哥哥、一个堂兄坐在后座，他的父母坐在前座。因为在他们前面的那辆车开得很慢，所以他父亲愤怒地超车了。"保罗，保罗，不要开那么快。会出事的！"他的母亲大喊。汽车失去了控制。小安德烈·特罗克梅成功地从汽车残骸中爬出来。他的父亲、两个哥哥和堂兄都没事，但是他的母亲死了，她的尸体就在30英尺开外的地方。面对纳粹军官的经历，与看到母亲的尸体躺在路边比起来，太不足为惧了。很多年后，特罗克梅提到了自己已故的母亲：

> 如果我罪孽太重，如果我曾经那么孤独，如果我的灵魂总是被这种罪孽和孤独占据，如果我总是怀疑一切，如果我是一个宿命论者，如果我有一个悲观的每天都在等死、寻死的孩子，如果我迟迟不肯打开心房、很老才体会到快乐，如果我是一个忧郁

的、没办法发自内心大笑的男人，那都是因为您在6月24日那天离开了我。

但是，如果我相信永恒……如果我努力促使自己前进，那也是因为我孤单，因为您不再是我的神，您不再用您丰富的生活来填满我的心灵，不再主导我了。[15]

在法国，收容犹太人的并不是那些特权阶层和富裕人家，而是社会的边缘人士和那些曾被迫害的人。这个事实再次提醒我们，不幸和灾难带来的后果是十分有限的。如果你没有阅读的能力，你会培养出聆听的能力；如果你向一个城市投放炸弹，你的确会让人们死伤无数，会让城市变成废墟，但是你会激发出一个死里逃生的群体；如果你的父亲或者母亲去世了，你会感到痛苦、绝望，但是当你走出绝望时，你会收获不可战胜的力量。巨人和牧童在以拉山谷时，你眼里只有那个穿着闪闪的铠甲、拿着剑和盾牌的男人。但是在这个世界上，有许多的美丽和意义都源自那个牧童，他拥有我们想象不到的力量和意识。

玛格达和安德烈·特罗克梅的大儿子名叫让·皮埃尔。他是一个是多愁善感的天才少年。安德烈·特罗克梅在他身上倾注了很多心血。战争临近尾声的一个晚上，他们一家人一起去看诗人维利翁《被绞死的人之歌》的诗歌朗诵会。隔天晚上，特罗克梅夫妇回家吃晚饭的时候，发现让·皮埃尔在浴室上吊自杀了。特罗克梅跌跌撞撞地走进树林里大喊着：“让·皮埃尔！让·皮埃尔！”后来，他写道：

即使到了今天，我的内心仍然背负着死亡，是我儿子的死亡，我像一棵被砍掉树冠的松树。松树不会再长出新的树冠了。它们会一直这样歪歪扭扭地生长。

他写这些的时候一定曾停下来沉思片刻。因为勒尚邦所发生的一切都在告诉他，一切都还有希望。于是他又写道：

但它们会越长越厚实，也许，这就是我正在做的事。[16]

[1] 想了解更多利尼翁河畔勒尚邦的信息和文化，可参见Christine E. vander Zanden, *The Plateau of Hospitality: Jewish Refugee Life on the Plateau Vivarais Lignon* (unpublished thesis, Clark University, 2003)。想多了解特罗克梅的信息，可参见Krishana Oxenford Suckau, *Christian Witness on the Plateau Vivarais Lignon: Narrative, Nonviolence and the Formation of Character* (unpublisheddissertation, Boston University School of Theology, 2011); Philip Hallie, *Lest Innocent Blood Be Shed: The Story of the Village of Le Chambon and How Goodness Happened There* (Harper, 1994); Carol Rittner and Sondra Myers, eds., *The Courage to Care: Rescuers of Jews During the Holocaust* (New York University Press, 2012)。

[2] 出自*Christian Witness*, 6。

[3] 摘自*Lest Innocent Blood Be Shed*第96页。

[4] 摘自*The Courage to Care*第101页。

[5] 摘自*Lest Innocent Blood Be Shed*第99页。

[6] 盖世太保（Gestapo），德语“国家秘密警察”（Geheime Staats Polizel）缩写的音译，纳粹通过盖世太保来实现对德国及被占领国家的控制。——编者注

[7] 历史学家克里斯汀·范·德·赞登（Christine van der Zanden）说这是一片热情好客的高原。该地区有一段收容难民的悠久历史。1790年，法国议会要求所有被关押的天主教教士签署效忠国家的誓约，试图将教会变成政府的附属机构。那些拒绝签署誓约的人只能逃命。他们当中有多少人逃走了？在维瓦赖高原，有一个训练有素的群体，他们已经准备好要反抗了。反抗的队伍不断壮大。“一战”期间，高原的人开始接收难民。西班牙内战期间，他们接收了那些从由佛朗哥将军领导的法西斯军队中逃出来的人。在纳粹恐怖统治前期，他们接收了那些从奥地利和德国逃过来的社会学家和共产主义者。

[8] 摘自*The Courage to Care*第101页。

[9] 特罗克梅的问题摘自Garret Keizer，*Help: The Original Human Dilemma* (Harper One, 2005), 151。

[10] 摘自*Lest Innocent Blood Be Shed*第146页。

[11] 摘自*Lest Innocent Blood Be Shed*第226页。

[12] 摘自*Lest Innocent Blood Be Shed*第39页。

[13] 摘自*Lest Innocent Blood Be Shed*第233页。

[14] 摘自*Lest Innocent Blood Be Shed*第226页。

[15] 摘自*Lest Innocent Blood Be Shed*第51页。

[16] 摘自*Lest Innocent Blood Be Shed*第257页。

致谢

本书得益于很多人的智慧和慷慨相助：我的父母，我的代理人蒂娜·贝内特，《纽约客》编辑亨利·芬德、杰夫·尚德和帕梅拉·马歇尔，小布朗的整个团队，英国企鹅图书的海伦·康福德，还有我的很多朋友，他们是：查尔斯·兰多夫、萨拉·莱尔、雅各布·韦斯伯格、莱顿一家、特里·马丁、塔利·法哈迪安、埃米莉·亨特、罗伯特·麦克拉姆。我尤其要感谢校对员简·基姆和凯里·邓恩；还有我的神学顾问吉姆·洛普·蒂森，他来自安大略省基奇纳的集会教堂。当然还有比尔·菲利普，你是一位大师。

图书在版编目（CIP）数据

逆转：弱者如何反败为胜 /（加）马尔科姆·格拉德威尔著；王占华译. -- 2版. -- 北京：中信出版社，2020.8

书名原文：David and Goliath: Underdogs, Misfits, and the Art of Battling Giants
ISBN 978-7-5217-2044-0

I. ①逆… II . ①马… ②王… III . ①成功心理- 通俗读物 IV. ① B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第127844号

David and Goliath: Underdogs, Misfits, and the Art of Battling Giants by Malcolm Gladwell
Copyright © 2013 by Malcolm Gladwell
Simplified Chinese translation copyright © 2020 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED

逆转——弱者如何反败为胜

著者：［加］马尔科姆·格拉德威尔

译者：王占华

出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）

字数：223千字

版次：2020年8月第2版

京权图字：01–2013–3713

书号：ISBN 978–7–5217–2044–0

版权所有·侵权必究

眨眼之间

如何运用直觉
在2秒间做出成功决策

重塑决策思维，避免决策失误，提升决策效率

Blink:
The Power of Thinking
Without Thinking

不假思索的决断力

畅销经典《异类》《引爆点》
作者口碑力作

全新修订中文版

[加]
马尔科姆·格拉德威尔
（Malcolm Gladwell）著
靳婷婷 译

中信出版集团

目录

封面

扉页

目录

献给

推荐词

序言 别扭的雕像

1 薄片理论：小知识，大不同

2 潜意识密室：瞬间决断的秘密

3 沃伦·哈丁假象：我们为何会对高挑而黝黑的俊男倾心

4 保罗·范里佩尔之大获全胜：为自发行为定框架

5 肯纳的窘境：如何了解人们的需求

6 布朗克斯区的七秒：心智解读的精妙艺术

结尾 用眼睛倾听：《眨眼之间》教给我们的箴训

后记

供讨论的问题和话题

对话马尔科姆·格拉德威尔

致谢

版权页

献给

献给我的父母，

乔伊丝和格雷厄姆·格拉德威尔

马尔科姆·格拉德威尔还著有

《引爆点》

《异类》

《逆转》

《大开眼界》

《陌生人效应》

推荐词

马尔科姆·格拉德威尔的这部关于快速判断的专著非常具有吸引力，定能启发一众读者……作者在《眨眼之间》中展现了极佳的文笔，阅读本书实为一种乐趣。作为格拉德威尔最成功的作品之一，《眨眼之间》中有对我们所处的世界和我们自身的令人惊异的见解，有让你一读难忘的理念，也有你迫不及待想要分享给朋友们的东西。

——法哈德·曼约，《沙龙》

当我翻开《眨眼之间》的第一页时，我就决定通宵读完这本书……在曲折而精彩的叙述中，格拉德威尔用逸闻趣事来支撑和发展那些发人深省的理论……虽说不能仅凭封面就评判一本书的好坏，但格拉德威尔这本书从一开始就吸引了我，并且让我忍不住一口气读完了它。

——詹妮弗·里斯，《娱乐周刊》

格拉德威尔的文字是既活泼又严肃的，他有着极佳的天赋，总能找出各种新奇的例子来佐证他的观点。

——珍妮特·马斯林，《纽约时报》

这本书会带给你一次极为有趣的阅读体验……格拉德威尔在书中描写了无数精彩的逸闻趣事……他有一项独一无二的能力—用短小精悍的语言总结复杂的概念。

——马克·考特尼，《芝加哥论坛报》

书中的内容超级有趣……格拉德威尔真是一个讲故事的奇才。他像是一位掌管奇闻逸事的“千手观音”，无所不知、全副武装，能够从人类社会各个领域搜罗奇闻异事。

——列夫·格罗斯曼，《时代》周刊

格拉德威尔在他的故事中注入了足够独特的人性维度，以保持数据的平衡性和观点的启发性……他对一个极具前瞻性的主题给予了高度的重视，这可能会激发我们反思近代以来一些值得注意的，也许存在问题的决策方法。

——克里斯·纳弗拉迪尔，《波士顿环球报》

这本书真的是太了不起了……马尔科姆·格拉德威尔对好故事有独到的眼光。在《眨眼之间》里，好故事一个接着一个……这本书将会成为时代潮流的一部分。

——托马斯·荷马—迪克森，《多伦多环球邮报》

阅读这本书会给人带来一种愉快又发人深省的体验……《眨眼之间》里全都是引人入胜的实验，几乎是“恳求”着你照做一遍。

——詹姆斯·F.斯威尼，《克利夫兰诚报》

在此提醒所有精于数学计算、擅长数据分析、钻研一般信息的人，《眨眼之间》可能不是你喜欢的那类书—但除此以外的其他人应该都会爱上本书的。

——塞恩·罗森鲍姆，《洛杉矶时报》

格拉德威尔是一位最擅长细节描写的作家。他在《纽约客》做记者时就展露出了一项独特的天赋—可以从看似普通的事物中找出人之

所以为人的宝贵经验。

——马克·阿斯特奇斯，《芝加哥太阳时报》

格拉德威尔出色地阐明了在思维世界中我们极为依赖却鲜少分析的一个方面，也就是我们瞬间决断或进行快速判断的能力……这本书读来颇具启发性、前瞻性和趣味性。

——多纳·西曼，《书目》

《眨眼之间》是由一个接一个的有趣的故事组成的一本书……格拉德威尔在这本书中描写了一系列极具吸引力的信息和现象，令人眼花缭乱……如果你相信我的快速判断，那就买它—你会读得很开心的。

——大卫·布鲁克斯，《纽约时报书评》

这本书的内容十分令人叹服……《眨眼之间》读来让人心满意足……这本书以精妙的案例研究、与之巧妙融合在一起的心理学实验和解释，以及数个不同现象之间令人意想不到的联结为特色内容，这也正是格拉德威尔的招牌写作风格，让人印象深刻。

——霍沃德·加德纳，《华盛顿邮报》

马尔科姆·格拉德威尔对社会科学的贡献等同于斯蒂芬·霍金对理论物理学的贡献……格拉德威尔用一系列精妙绝伦的案例来支撑他的观点，将科学数据融入引人入胜的文字之中。

——吉尔·斯比茨纳斯，《波特兰论坛半周报》

这本书将带给你一次具有前瞻性和启发性的阅读体验……被格拉德威尔这样一位富有求知欲和洞察力的向导带领着探索快速认知的领

域，实为一件乐事。

——罗斯玛丽·M.马吉，《亚特兰大宪章报》

格拉德威尔先生是一位才华横溢的故事讲述者，他总能在其所到之处发现令人难忘的人物和轻松愉快的逸闻。

——乔治·安德斯，《华尔街日报》

格拉德威尔将奇闻异事和研究结果整合成了一个革命性论点，在这个过程中，既有预想之中的反对意见，也包含了他的个人常识。《眨眼之间》巩固了他在科学和文化交叉领域中的“最具魅力的作家”这一身份。

——多纳·鲍曼，《洋葱视听俱乐部》

格拉德威尔的新书延续了《引爆点》一书的优点：清晰的语言、人性化的设计、令人大开眼界的科学研究。

——杰夫·萨拉蒙，《奥斯汀美国政治家报》

马尔科姆·格拉德威尔是继年轻时期的汤姆·沃尔夫（Tom Wolfe）以来最具创意的美国记者，他的这本新书将会改变人们看待自身思维方式的方式……格拉德威尔拥有罕见的才能，能化平凡为神奇，将看似毫不相干的主题联系起来，并举重若轻地颠覆传统……新闻学教授总会提醒学生们，不要把某人或某事描写得太过独特—但格拉德威尔却可以做到这一点。没有人能写出他所写的那种故事，因为没有人能够像他那样思考问题……将科学研究写成门外汉也能轻松掌握的知识，格拉德威尔的这项才华无人能及。如果美国的中学教材能有他作品一半的吸引力就好了。

——肯·福森，《巴尔的摩太阳报》

对于那些对科学、人性，甚至商业感兴趣的“门外懒汉”来说，格拉德威尔已经成为他们的理想型作家。他做到了寓教于乐，将难懂的研究理论和晦涩的术语一一解开，融入到引人入胜的故事中去。

——瑞贝卡·德恩，《西雅图邮讯报》

格拉德威尔在书中讲述了一系列精彩的逸闻趣事和科学研究，非常值得一读，同时也为针对思考的探究提供了全新的视角。

——莫·吉利斯，《常春月刊》

《眨眼之间》以一种兼收并蓄、寓教于乐、信息充裕的方式呈现了逸闻趣事和心理学研究的融合。

——霍沃德·哈勒，《纽约消费导刊》

格拉德威尔是我们这个时代最伟大的知识普及者之一，他能够萃取最具煽动性的概念，并将之注入主流文化中……这部作品内容丰富，充满令人惊异的观点。读的时候不要眨眼，否则你可能会错过某些信息。

——克里斯·塔克尔，《达拉斯晨报》

这是一本令人信服的、富有力量的书……《眨眼之间》勾勒出一幅内容丰富、层次分明的人类决策过程图，十分值得一读……广博的资源、清晰的语言，使格拉德威尔能从美国人方方面面的经验中提炼并传递出最生动的故事来。

——达米安·基尔比，《波特兰俄勒冈人报》

格拉德威尔通过运用新闻技巧将科学事实变得超级有趣。

——《图书馆杂志》

这是一本十分有意思的书……这本书会让你思考你是如何思考的。

——威廉·迪特里希，《西雅图时报》

只看了三页，《眨眼之间》就牢牢地吸引了我。

——罗伯特·拉拉茨，《罗利新闻观察报》

格拉德威尔是一位头脑清晰、极具观察力且十分有趣的作者……《眨眼之间》会让读者连声叫道：“天啊！不会吧！”

——马特·克伦森，美联社

马尔科姆·格拉德威尔的新书趣味性十足。格拉德威尔能够把每个故事都讲得很精彩。

——卡林·罗曼诺，《费城询问报》

格拉德威尔写得很有意思，这部关于逻辑的作品读来令人愉快，它告诉我们，想得太多可能反而会给你带来麻烦。这本书信息量丰富、相当有趣。

——罗格·哈里斯，《纽瓦克明星纪事报》

（何珊 译）

序言　别扭的雕像

1983年9月的一天，一个名叫詹弗兰科·波切那的艺术品经销商与加利福尼亚的J.保罗·盖蒂博物馆的工作人员接洽，自称有一尊公元前6世纪的大理石雕像。这是一尊少年立像：一个裸身直立的少年，左腿前迈，双臂垂于身体两侧。现存的古希腊少年立像仅有200尊左右，其中被追回的绝大多数要么已遭严重损坏，要么已在墓穴或古迹挖掘的过程中支离破碎了。但是，这尊将近7英尺[1]高的雕像却保存得几乎完好无损，像身淡淡的光泽也使之与其他文物颇为不同，真可谓一项了不起的杰作。波切那开出的价格直逼1000万美元。

盖蒂博物馆的工作人员态度十分谨慎。他们借来这尊少年立像，并展开了细致而缜密的调查工作。这尊雕像是否与其他已知的少年立像的特征吻合呢？答案似乎是肯定的。这尊雕像的风格使人联想到雅典国家考古博物馆收藏的《阿纳维索斯的库罗斯》[2]（*Anavyssos Kouros*），也就是说，此雕像的制作年代和地点与人们的推测相符。另外，雕像是在何时何地出土的呢？具体细节无人知晓，但波切那向盖蒂博物馆的法务部门出具了一沓有关雕像近期背景的文件。文件显示，此雕像是瑞士内科医师劳芬布格尔从赫赫有名的希腊艺术品经销商鲁索斯处购买的，自20世纪30年代以来，一直被收为个人珍藏。

一位名叫斯坦利·马戈利斯的加利福尼亚大学地质学家来到博物馆。他使用一台高清立体显微镜，花了两天的时间来检查雕像的表面。接着，他从雕像右膝下方取下一块直径1厘米、长2厘米的样本，并使用电子显微镜、电子微探针、质谱测定法、X射线衍射仪以及X射线荧光光谱仪对其进行了分析。他最后得出的结论是：此雕像使用的材料是白云质大理石。这种大理石来自希腊萨索斯岛上一个名叫瓦锡

角的古老的露天采石场，雕像表面还覆盖着一层薄薄的方解石。马戈利斯告诉盖蒂博物馆的工作人员，这是一项了不起的发现，因为白云石转化为方解石需要成百上千年。换句话说，这尊雕像历时已久，绝非近期制造的赝品。

盖蒂博物馆的工作人员对这一答复十分满意。于是，在展开对该立像的调查的14个月后，他们一致同意，买下这尊雕像，并于1986年秋季首次将其面向公众展出。《纽约时报》以头版对此事进行了报道。几个月后，盖蒂博物馆的古代艺术馆馆长玛丽昂·特鲁（Marion True）就此雕像撰写了一篇热情洋溢的长篇叙述，并将其刊登在艺术期刊《伯灵顿杂志》上："虽无外力的支撑，这尊少年立像仍笔直挺立，像中少年握拳的双手紧贴大腿，具有顶级的少年立像所特有的自信和生机。"在文章结尾处，特鲁情绪激昂地赞扬道："无论像中少年是神还是人，它都将西方艺术成熟阶段那蓬勃的生机展现得淋漓尽致。"

但是，这尊少年立像有点问题：它看上去不大对劲。第一个指出问题的，是时任盖蒂博物馆理事会委员的意大利美术史学家费德里科·泽里（Federico Zeri）。1983年12月，泽里受邀赴博物馆的文物修复工作室参观立像。不知不觉间，他的目光停留在像中少年的指甲上。虽然一时间难以名状，但他发觉这指甲看上去颇为别扭。第二个发现问题的，是全球首屈一指的希腊雕塑专家伊夫琳·哈里森（Evelyn Harrison）。盖蒂博物馆决定购买波切那的雕像前不久，她就在洛杉矶参观过该展馆。"时任馆长的阿瑟·霍顿（Arthur Houghton）带我们去看立像，"她回忆道，"他唰的一下把覆在立像上的一块布掀开，说：'看，这尊雕像现在还不是我们的，但几周后就属于我们了。'然后我说：'很遗憾听到这个消息。'"哈里森当时看到了什么？她自己也说不清楚。在霍顿掀掉布的那一瞬间，哈里森心中出现一种感觉，那是一种什么东西不太对头的直觉。几个月后，霍顿又偕纽约大都会艺术博物馆的前馆长托马斯·霍温（Thomas Hoving）来到盖蒂的修复工

作室参观立像。每当看到新的艺术品时，霍温总会将头脑中闪现的第一个词记录下来。而初见该少年立像时他脑海中浮现的词，他至今记忆犹新。他回忆说："那个词是'新'。""新"，这可不是面对一尊有两千年历史的雕像时应有的反应啊。事后，霍温经过一番琢磨才悟出产生这一闪念的缘由："我在西西里岛进行过挖掘工作，并找到了一些文物的残片，那些刚出土的残片和这尊立像看上去相去甚远。这尊立像就好像是在星巴克最上乘的拿铁咖啡里泡过似的。"

霍温转向霍顿："你们已经付过钱了吗？"

据霍温回忆，霍顿当时一脸错愕。

"如果付过钱了，就想办法把钱要回来；"霍温说道，"如果还没付，就不要买。"

盖蒂博物馆方开始发愁了。他们围绕希腊雕塑召开了一场专题研讨会，并将立像包裹好，运送到雅典，召集希腊最资深的雕塑专家进行研究。这次，令人泄气的消息更加不绝于耳了。

一次，雅典卫城博物馆的馆长乔治·迪斯佩尼斯（George Despinis）与哈里森站在一起，他只看了立像一眼，脸色立刻就变白了。他告诉哈里森："任何一个见过出土雕塑的人都能看出，这尊立像从没被埋在土里过。"雅典考古协会的会长乔治斯·顿塔斯（Georgios Dontas）见到立像后只觉浑身发冷，他说："第一次看见立像时，我感觉我们之间仿佛隔着一层玻璃。"在顿塔斯之后发言的是雅典贝纳基博物馆主管安耶洛斯·迪里夫瑞亚斯（Angelos Delivorrias），他详尽阐述了立像的风格与其材料来自萨索斯岛这两个因素之间的相悖之处。接下来，他切入了主题：何以认为立像是赝品呢？他说，当他第一次将目光停留在立像上时，他感到了一股"直觉产生的厌恶感"。研讨会收尾时，众多出席者似乎意见统一：这尊立像绝非先前人们所想的那样已有两千多年的历史了。盖蒂博物馆及其律师和科学研究者历经几个

月的苦心研究，最终得出了一个结论；而几位全球最权威的希腊雕塑专家，仅仅通过目测和“直觉产生的厌恶感”，便得出了一个与盖蒂博物馆大相径庭的结论。究竟孰是孰非呢？

答案一时不甚明朗，因为这尊少年立像本来就是各种研讨会上引起艺术专家争议的热点。然而，不久后，盖蒂博物馆立像一案逐渐真相大白。经查，那封被盖蒂博物馆一方的律师作为确定立像来源的瑞典内科医师的信件，其实是伪造的。其中，一封年份为1952年的信上所用的邮政编码，是在其后20年才启用的；另一封标明为1955年的信中所提到的银行账户，也直到1963年才开户。历经数月的调查研究，此前人们认定这尊少年立像的风格与《阿纳维索斯的库罗斯》同属一类的判断也站不住脚了：通过仔细检查，希腊雕塑专家们越发感到，这尊立像是一个来自不同时期和地域的多种风格拼凑而成的“大杂烩”。立像中的少年身材纤长，像极了慕尼黑一座博物馆中的《泰内亚少年立像》（*Tenea Kouros*）；而那独具风格的珠状发型，却又酷似纽约大都会艺术博物馆里的立像；至于其双脚，则属于现代的艺术风格。人们最后发现，与这尊立像最为相似的，是一尊由一位英国艺术史学家于1990年在瑞士发现的残缺不全的小型雕塑。这两尊雕塑使用的大理石原料材质相近，且制作手法如出一辙。但是，那尊发现于瑞士的立像并非源于古希腊，而是出自20世纪80年代初罗马的一家赝品作坊。那么，科学分析师的那番立像表层经由成百上千年演化而成的言论，又是怎么一回事呢？看来，事实并没有他之前所说的那么绝对。经过深入研究，另一位地理学家得出结论：只要使用土豆真菌，人们就可以在几个月的时间内将白云石雕像的表面“老化”。

在盖蒂博物馆的文物目录中，有一幅该立像的图片，旁边标注着：“约公元前530年，或为现代仿品。”

当费德里科·泽里、伊夫琳·哈里森、托马斯·霍温和乔治斯·顿塔斯等人看到立像并感觉到“直觉产生的厌恶感”时，毋庸置疑，他们是正

确的。在短短两秒间，他们对雕像本质的理解，比盖蒂博物馆团队整整14个月的调查研究还深刻。

《眨眼之间》就是一本有关这两秒的书。

1.多快好省

试想，我请你来玩一个非常简单的赌博游戏。你面前摆放着4副纸牌，其中2副为红色，另外2副为蓝色。这些纸牌中的每一张牌都有可能导致你赢得或输掉一笔钱，而你要做的，就是从这4副牌中任意翻牌，以求赢取最大收益。但在开始时，你并不知道红色纸牌其实是一个风险较大的雷区，其代表的赏金较高，但罚金也高；蓝色纸牌中的牌能为你循序渐进地带来50美元的不错收益，同时罚金也适中。说白了，只有从蓝色纸牌里抽牌，你才能赢到钱。但问题是，你需要多久才能搞清楚这个游戏规律呢?

几年前，艾奥瓦大学的一组科学家做了这项实验，他们发现，在翻开约50张牌后，大多数人都会对游戏的规律产生一种直觉。虽然并不明晰自己为何会倾向于选蓝色纸牌，但人们已十分确定，此种纸牌是较好的选择。在翻开大约80张牌后，大多数人都能够理解玄机所在，并能具体阐明为何红色纸牌不是赢钱的好选择了。个中道理显而易见：人们由经历产生思考，进而总结出理论，最终再将这一切联系起来。这就是我们学习的方法。

艾奥瓦大学的科学家们并未就此止步，而其接下来的实验也正是令人百思不得其解之处。科学家们将每个赌博者与一台机器连接，以监测他们手掌的皮下汗腺的活动情况。与我们身体上大部分的汗腺一样，手掌汗腺能够对压力和温度做出反应，这就是我们在紧张时手掌发潮的原因。艾奥瓦大学的科学家们发现，赌博者在翻开第10张牌时，就对红色纸牌表现出了压力反应，这比他们所陈述的对红色纸牌产生不祥预感的时间要早了40张牌。更为重要的是，赌博者的行为在

手掌开始出汗之前就发生了变化：他们越发倾向于选蓝色的纸牌，从红色纸牌里抽取的牌逐渐变少了。也就是说，赌博者在意识到自己弄懂了游戏规律之前，其实就已经把游戏吃透了。远在从意识层面上理解应该采取哪些调整措施之前，他们其实已经做出了必要的调整。

诚然，这项实验仅仅是一个简单的纸牌游戏，只涉及了几个实验对象和一台压力探测器，但这不妨碍其成为揭示人们思维方式的一个强有力的示例。在这项实验创造出的场景中，赌注丰厚，事态疾如旋踵，参与者要在极短的时间内理解诸多闻所未闻、令人费解的信息。那么，此实验的意旨何在呢？这项实验实际上告诉我们，在与此实验类似的场景中，我们的大脑为了理解局势，会采取两种截然不同的策略。第一种我们最为熟悉，即运用意识，或者说思考我们所拥有的经验、知识，并从中得出答案。此策略需要我们翻出80张纸牌才能见效，因此，这虽然合乎逻辑且精确可靠，但却缓慢费时且需要大量信息。不过，我们还有第二种策略。此种策略耗时很少，在我们抽取10张牌后就开始生效了。除此之外，这种策略还很灵敏，几乎立马就能帮我们悟出红色纸牌中潜伏的危险。然而，这种策略有个弊端，其运作的过程——至少在刚开始时——全部是在意识层面之下完成的，其传递信息的渠道既不合常理又间接迂回（比如我们手掌的汗腺）。采用此策略时，我们的大脑还没来得及通知我们，就已擅自做出了决定。

伊夫琳·哈里森、托马斯·霍温以及希腊的专家们采取的就是上述两种策略中的后一种。他们并没有将能想到的所有数据一一权衡，而是仅仅分析了一瞥之间所能得出的信息。认知心理学家格尔德·吉格瑞泽（Gerd Gigerenzer）喜欢将这种思考方式称作“多快好省法”。仅仅通过一瞥，这些专家大脑的某些部分便立即完成了一系列演算。于是，在任何意识层面的想法浮出水面之前，这些人已经感觉到了什么，就如赌博者手掌出汗时突如其来的刺痒感一样。对于托马斯·霍温来说，带来这种感觉的是他脑海中突然闪现的“新”一词；对于安耶洛斯·迪里

夫瑞亚斯来说，则是那股“直觉产生的厌恶感”；而对于乔治斯·顿塔斯，则是与立像之间犹如隔着一层玻璃的感受。这些人明白他们为何有这些感悟吗？他们当然无从知晓。但他们就是感受到了那种感觉。[3]

2.人体计算机

上文所说的人类大脑中执行瞬间决断的部分被称为“适应性潜意识”，基于此种决策方式的研究已是心理学中最具影响力的新兴学科之一。切忌将这种适应性潜意识与西格蒙德·弗洛伊德所述的“潜意识”混淆。后者所讲的是一片昏暗浑浊之地，充满了恼人的欲望、记忆和幻象，超越了人们意识思考的范畴。而“适应性潜意识”这一新概念，则被人们看作一台伟大的计算机，它能迅捷而安静地处理海量的数据，以便于人类执行各种功能。试想，你走在街上，猛然发现一辆卡车正飞速逼近你，你有时间把所有选择从头到尾权衡一遍吗？当然没有。人类之所以能够存活至今，就是仰仗于这种进化而来的决策工具。通过这种能力，我们才得以根据极少的信息迅速做出判断。正如心理学家蒂莫西·D.威尔逊（Timothy D.Wilson）在他的《最熟悉的陌生人》（*Strangers to Ourselves*）一书中所写的：“大脑将很大一部分高端而复杂的思考工作委托给了潜意识，从而达到运转的最优化模式。这正如一架先进的无人驾驶喷气式客机，无须或只需少量来自人类飞行员‘有意识的’指令，便能飞行。在帮助人们判断周围环境、警示危险、设立目标，以及精准而高速地采取行动等方面，适应性潜意识可谓高手。”

威尔逊说，我们会依据不同环境，在意识和潜意识的思考模式中来回转换。一个邀请同事来家里共进晚餐的决定出自意识层面。首先，你要进行慎重的思考，待你判断出这项活动是有趣的之后，你才会向对方发出邀请。同样还是这位同事，当你被对方激怒，并当即决定与其翻脸时，你的决定便出自潜意识层面。因为在这种情况下，你

所使用的大脑区域有别于邀人共膳时所运用的部分，引发争执的原因也属于你人格中的另一个层面。[4]

无论是与人初次见面，对某求职者进行面试，对一个新的构想做出回应，还是面对在压力下迅速做出决定的挑战，我们总会用到涉及潜意识的大脑区域。举个例子，在上大学的时候，你用了多长时间判断你的教授是否是一个好老师？一节课？两节课？还是一个学期？心理学家纳里尼·安贝蒂（Nalini Ambady）曾发给学生们3盘关于某位教师的录像带，录像都经过消音处理，时长各为10秒。她发现，学生们能够轻而易举地对教师的教学质量做出评分。接下来，她将录像剪短到5秒，所得的评分并无差异。即便只观看2秒的录像，学生们做出的评分也与之前惊人地相似。之后，安贝蒂将这些学生瞬间做出的教师质量评分，与上过这些教师整整一学期课的学生所做的评分做了比较，发现两者几乎一模一样。一边是只看过一个素昧平生的教师2秒无声录像的学生，一边则是在这位教师课堂上待了整整一学期的学生，双方对教师所做的判断竟然大同小异。这就是我们适应性潜意识的强大之处。[5]

虽然你可能未曾留意，但你很可能有过类似的经历。第一次拿起这本书时，你将书在手里掂量了多长时间？是不是2秒？然而，就在这短暂的瞬间，书的封面设计、你对我的名字可能产生的联想，以及本书开头有关那尊少年立像的几句话，都会使你产生某种印象，五花八门的想法、画面和先入之见涌入你的大脑，进而引导着你读到这里。难道你不想解开这2秒的秘密吗?

我认为，从内心来说，人们对这种过于迅速的感知方式是持怀疑态度的。在这个世界上，我们认为决策的质量与做出决策所耗的时间和精力成正比。当面对疑难杂症无从诊断时，医生会要求病人做更多的检查；对听闻的消息拿捏不准时，我们会寻求别人的意见。看看我们是如何教育自己的孩子的吧。我们告诫他们：“忙中出乱”“三思而后

行”“静下来思考”“人不可貌相”。我们认为，尽己所能地搜集信息、最大限度地深思熟虑，是屡试不爽的上策。我们只相信运用意识做出的决断，但其实有的时候，我们并不需要三思而后行，我们在仓促中做出的判断和第一印象，也不失为我们理解这个世界的一个更为得心应手的工具，尤其是在压力来袭的时候。《眨眼之间》一书的首要任务，就是要向你揭示这个浅显的事实：迅速做出的判断完全可以与绞尽脑汁、慎重思考后做出的决定媲美。

但是，《眨眼之间》并不单为直觉的力量大唱赞歌，本书对直觉背叛我们的现象也颇感兴趣。举例来说，如果人们不费吹灰之力就能识别出盖蒂博物馆的那尊少年立像是伪造的或至少是存在问题的，那么当初博物馆为何还会将其收购呢？在悉心研究立像的14个月中，盖蒂博物馆的专家们又缘何没有感受到直觉产生的厌恶感呢？这是盖蒂博物馆事件的一大谜团。谜底如下：出于某种原因，那些直觉受到了阻碍。从某些方面来说，运用科学手段得出的数据看上去很具说服力（那位名叫斯坦利·马戈利斯的地质学家对自己的分析深信不疑，他还在《科学美国人》杂志上发表了长篇论文，阐述了他的分析方法）[6]；而最重要的原因在于，盖蒂博物馆强烈希望那尊少年立像为真品。盖蒂博物馆是一家刚成立不久的博物馆，急于搜集一些世界级的展品，而那尊看似弥足珍贵的立像也因而恰好蒙蔽了专家们的直觉。在古雕塑领域举足轻重的专家恩斯特·朗格茨（Ernst Langlotz），曾与艺术史学家乔治·奥尔蒂斯（George Ortiz）接洽，问他是否有意购买一尊小铜像。奥尔蒂斯遂去观看铜像，不料却大吃一惊：在他看来，这尊雕像明显是一尊做工粗糙、漏洞百出的赝品。那么，在希腊雕塑领域殚见洽闻的朗格茨，又为何会看走了眼呢？奥尔蒂斯解释道，朗格茨在购买这尊铜像时资历尚浅，还未成为专业领域的泰斗。他说：“我认为，朗格茨对这尊铜像掺杂着很深的感情。人们在年少时总会迷恋上自己的第一件所购之物，或许这尊铜像就是他的‘初恋’吧。因此，尽管他学富五车，但显然还是没能发现这尊铜像的可疑之处。”

奥尔蒂斯的解释并不稀奇，它一语道破了人类思考方式中的一些基本规律。我们的潜意识虽然神通广大，但并非无往而不胜。这台人体计算机并非每次都能挺身而出，帮我们瞬间破译“真相”。潜意识也有力不从心之时，也会遭蒙蔽、受干扰。我们依靠直觉做出的反应往往需要与其他的利害关系、情绪感知相互抗衡。那么，我们何时应听信直觉，何时应谨慎提防呢？解答这个问题就是本书的第二个使命。当我们迅捷的认知系统出了问题时，其背后的原因往往是特定且有据可循的。我们可以鉴别和理解这些原因，并掌握听从和提防这台超级人体计算机的时机。

本书的第三个使命在于让读者相信，我们可以培养和控制我们的瞬间决断以及第一印象，而这也正是本书的重头戏。我知道这看似天方夜谭，虽然哈里森、霍温以及其他几位观察过盖蒂博物馆的那尊少年立像的艺术专家通过强烈的直觉反应洞见了问题症结，但是，这些反应难道不是从他们的潜意识中出人意料地自己冒出来的吗？我们是否能够掌控这种神秘莫测的反应呢？答案是肯定的。正如我们能够教会自己合乎逻辑而从容不迫地思考一样，我们亦能自学成才，提升自己瞬间决断的功力。在本书中，你将会读到医生、将军、教练、家具设计师、音乐家、演员、汽车销售员等形形色色的人的故事，这些人都是行业中的佼佼者，而让他们成功的因素之一，就是他们在塑造、管理以及培养潜意识反应上所下的功夫。瞬间决断力并非落在少数人头上的红运，而是一项人人都能够自行培养的技能。

3.一个不同但更好的世界

有很多书致力于解决那些较为宽泛的话题，这些话题都在从大变动的角度分析世界。本书不属于这一类。《眨眼之间》关注的是我们日常生活中最不起眼的那些潜意识：当你刚认识一个人的时候，当你应对一种非常复杂的状况的时候，或是当你在压力下做出决策的时候所产生的那种瞬时的印象或直觉。一旦说到认识自我、认识世界，人

们总是倾向于过多地关注那些宏观的大问题，而忽视了那些闪现的灵光。但是，倘若我们开始重视我们的直觉，会发生什么事？当我们用双眼审视世界，而不是用最高倍数的显微镜检查我们的决策方式和行为时，又会发生什么？我认为这会改变我们斗争的方式、审视书架上的作品的方式、观看我们制作的电影的方式、警察们训练的方式、夫妇讨论问题的方式、工作面试和培训的方式等。如果我们把这些小的改变综合起来，我们就会发现一个完全不同但更好的世界。在本书结尾时，我相信——我也希望你能像我一样相信——要想更好地认知我们自己以及我们的行为，我们就必须认识到，眨眼之间做出的决策与经过数月理性思考所做的决策的价值是一样的。“此前，我总是认为科学比直觉判断更客观，”当那尊少年立像的“身世之谜”真相大白时，盖蒂博物馆的古代艺术馆馆长玛丽昂·特鲁说，“现在我知道我错了。”[7]

---

[1] 1英尺约为0.3米。——编者注

[2] 此作品为希腊古风时期大理石雕像，高194厘米，因出土于雅典近郊阿纳维索斯，故名。“库罗斯”意为“小伙子”，是5世纪以前希腊雕塑中青年男子人体的通称。——编者注

[3] 红蓝牌赌博实验见于Antoine Bechara,Hanna Damasio,Daniel Tranel,and Antonio R.Damasio,“Deciding Advantageously Before Knowing the Advantageous Strategy,”Science 275(February 1997):1293–1295。这个实验实际上是探讨各种有趣话题的一种很好的方式。更多信息，请参阅Antonio Damasio，Descartes’Error(New York:HarperCollins,1994),212。“多快好省法”背后的理念请参见Gerd Gigerenzer,Peter M.Todd,and the ABC Research Group,Simple Heuristics That Make Us Smart(New York:Oxford University Press,1999)。

[4] 心理学家蒂莫西·威尔逊对适应性潜意识进行了广泛的思考，并对大脑中的“计算机”进行了最容易理解的描述。我从他的精彩著作中受益良多，参见Timothy Wilson，Strangers to Ourselves:Discovering the Adaptive Unconscious(Cambridge,Mass.:Harvard University Press,2002)。威尔逊还详细探讨了爱荷华州的赌博实验。

[5] 关于心理学家安贝蒂对教师的研究，请参见Nalini Ambady and Robert Rosenthal,“Half a Minute:Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness,”Journal of Personality and Social Psychology 64,no.3(1993):431–441。

[6] 马戈利斯在《科学美国人》杂志上发表了一篇洋洋自得的文章：Stanley V.Margolis,“Authenticating Ancient Marble Sculpture，”Scientific American 260,no.6(June 1989):104-110。

[7] 关于盖蒂博物馆少年立像的故事在许多地方都有讲述。最值得一读的是托马斯·霍温的False Impression:The Hunt for Big Time Art Fakes(London:Andre Deutsch,1996)第18章。在雅典见到过该少年立像的艺术专家的论述被收录于The Getty Kouros Colloquium:Athens,25–27 May 1992(Malibu:J.Paul Getty Museum and Athens:Nicholas P.Goulandris Foundation,Museum of Cycladic Art,1993)。另见Michael Kimmelman,“Absolutely Real?Absolutely Fake?”New York Times,August 4,1991;Marion True,“A Kouros at the Getty Museum,”Burlington Magazine 119,no.1006(January 1987):3–11;George Ortiz,Connoisseurship and Antiquity:Small Bronze Sculpture from the Ancient World(Malibu:J.Paul Getty Museum,1990),275–278;以及Robert Steven Bianchi,“Saga of the Getty Kouros,”Archaeology 47,no.3(May/June 1994):22–25。

1　薄片理论：小知识，大不同

两个人的关系中也存在着一种“笔迹”，即一种不经意间自动显现的明显特征。无论是简单如敲出莫尔斯电码这样的小事，还是复杂如与人结为连理这样的大事，都有其可以识别且稳定如一的规律。

几年前的一天，一对年轻的夫妻来到了心理学家约翰·戈特曼（John Gottman）位于华盛顿大学的实验室。两人20岁出头，都是金发碧眼，顶着乱蓬蓬的时髦发型，戴着时尚的眼镜。我猜，在一番交流后，实验室的一些工作人员肯定会觉得这对夫妻不但招人喜欢、滑稽逗趣、机敏可爱，还有些让人哭笑不得，而这些特征也会在戈特曼为他们的到访而拍摄的视频上表现得淋漓尽致。其中，丈夫的举止顽皮可爱，而妻子则言辞犀利，有种不动声色的机智。我们且称他们为比尔和苏珊吧。

戈特曼放置实验器材的小房间，设在一幢普通的两层建筑物的二层。夫妻二人被领进屋，坐在两把相距约5英尺的办公椅上。两人的手指和耳朵上夹着电极感应器，以测量心率、出汗量，以及皮肤的温度。在放置椅子的突起的平台上，装有一台振荡器，用来测量两人各移动了多少距离。两台摄像机分别对准两人，以记录他们的言谈举止。两个人在运转的摄像机前独处了15分钟，并按照指示，任意选取一个在两人婚姻中引起争端的话题加以讨论。比尔和苏珊的问题出在宠物狗的身上。两人居住的公寓很狭小，却养了一只大型犬，比尔不喜欢那只狗，但苏珊喜欢。于是，在15分钟的时间里，两人展开了讨论，商议解决方案。

比尔和苏珊的对话视频，看起来不过是夫妻间常有的平淡无奇的谈话。没有人发火，没有人失态，更没有人豁然顿悟什么真理。首先发话的是比尔，他的声音十分平静："我就是个不爱狗的人。"接着，他又埋怨了几句，但埋怨的对象是狗，并没有针对苏珊。苏珊也同样发了几句牢骚。有的时候，两人好像浑然不知自己是在争辩似的，比如，当谈到狗身上是否有异味时，比尔和苏珊的嘴角都挂着浅浅的微笑，你一句我一句地打起趣来。

苏珊：亲爱的，它不臭啊……

比尔：你最近有没有闻过它啊?

苏珊：闻过啊，它挺香的呢。我还摸了它呢，摸完之后我的手既不难闻也不油腻。你的手也从没有因为摸它而变得油乎乎过，好不好。

比尔：拜托！有啊。

苏珊：我才不会让我家狗狗油腻腻的呢。

比尔：拜托，这怎么可能！它是狗啊。

苏珊：我的狗绝不会有油味。你最好说话悠着点。

比尔：不，你才该悠着点。

苏珊：不，你才该小心点……不许你说我的狗狗有油味。

1.爱情实验室

看完苏珊与比尔15分钟的录像后，你觉得我们能对两人的婚姻有多少了解？我们能否推测这段感情是否会顺利发展？我猜大多数人可能会认为，比尔和苏珊有关狗的谈话并没有提供多少信息。这段谈话

太过简短了，而婚姻则要经受来自金钱、性、孩子、工作和至亲反复无常地轮番轰炸。夫妻两人在一起，有时会如胶似漆，有时会炮火连天，而有时虽然一时间简直想将对方千刀万剐，但度假归来后却又像新婚夫妻一样缠绵了。人们觉得，要想“了解”一对情侣，就必须得花费数周、数月的时间，把两人开心、疲倦、气愤、厌烦、愉悦，以及精神崩溃等状态观察个遍，绝不能仅凭比尔和苏珊那种放松的闲聊状态就妄下定论。看来，想要准确推测如一段婚姻将何去何从这等大事，我们必须不遗余力地从众多领域搜集各种信息才行。

但是，约翰·戈特曼已经证实，我们实在无须如此大费周章。他的“爱情实验室”位于华盛顿大学的校园里，自20世纪80年代起，他已经将3000多对类似比尔和苏珊的夫妻带进了实验室中的那间小屋。戈特曼有一套代码系统，他将其命名为“SPAFF”[1]。此系统包括20个代码，分别对应夫妻在沟通中可能出现的各种情绪。首先，工作人员会为每对夫妻拍摄录像，再依据SPAFF系统加以分析。其中，“反感”的代码为1，“蔑视”为2，“气愤”为7，“戒备”为10，“埋怨”为11，“伤心”为12，“一言不发”为13，“含糊其词”为14，依此类推。在戈特曼的指导下，工作人员学会了阅读人们表情的细微变化，也学会了如何诠释对话中的模棱两可之处。观看录像时，他们会为夫妻每一秒的交流指定一个SPAFF代码。由此，一段15分钟的争执会衍生出一串由1800个代码组成的数据，其中，夫妻双方各占900个代码。举例来说，“7，7，14，10，11，11”这样一组代码表示，在6秒的时间段内，夫妻中的一方先是感受到了一闪而过的气愤，然后含糊其词，接着起了戒备之心，最后发起牢骚来。接下来，代码破译人员依照电极感应器上的数据，得出夫妻中的一方何时心跳加速、何时体温升高，以及何时在座椅上左右摇晃等信息，然后将这些信息代入一个复杂的等式之中。

根据上述计算，戈特曼获得了一项重大发现：通过分析一对夫妻长达1小时的交流，他便能够以95%的准确率，预测出15年后两人是否会离婚；通过观看15分钟的录像，他的准确率则在90%上下。后来，

与戈特曼共事的西比尔·卡雷尔（Sybil Carrère）教授随意看了几盘录像带，想尝试着设计一个新的研究项目。她发现，仅靠观看3分钟的夫妻交流视频，工作人员仍能够以相当惊人的准确率，预测出哪些婚姻会面临破裂、哪些会成功。用来了解一段婚姻的时间可以如此短暂，这是人们始料未及的。[2]

约翰·戈特曼是一个个子不高的中年男士，他长着一双猫头鹰般犀利的眼睛，头发花白，胡须修剪得整整齐齐。他魅力超凡，总能与人相谈甚欢，每当谈到让他兴奋的话题时，他的眼睛便闪闪发亮，显得更加炯炯有神了。在越战期间，他出于人道主义拒服兵役。时至今日，他的身上仍带有20世纪60年代嬉皮士的范儿，比如他那顶时而扣在犹太编织圆帽上的红军帽。他的研究领域是心理学，但他也在麻省理工学院学习过数学。显然，数学的严谨精确对他的影响很大。在接受我的采访时，戈特曼刚刚出版了他的呕心沥血之作——一篇信息量庞大、名为《离婚中的数学》（*The Mathematics of Divorce*）的500页专题论文。他在一张餐巾纸上涂涂画画，试图帮我理解他论文中的论点，而我却被五花八门的等式和即兴而为的图画搞得云里雾里。

本书所讲到的，是我们的潜意识中冒出的想法和做出的决策，而戈特曼这个人物在书中可能显得有点格格不入：他的思考方式并没有涉及直觉，他的决断也不是在瞬间做出的。他只是坐在电脑前面，煞费苦心地分析录像的每一秒罢了，这是典型的运用意识深思熟虑的思考方式。而实际上，我们可以从戈特曼那里学到有关“薄片分析法”（thin-slicing）的许多相关知识。“薄片分析法”是“快速认知”的一个重要组成部分，“快速认知”是指人们通过极少的经验即可理解事物和行为规律的潜意识能力。伊夫琳·哈里森见到立像时曾脱口而出：“很遗憾听到这个消息。”当时她所用的，就是薄片分析法；在仅抽取了10张牌后，艾奥瓦大学实验中的赌博者便对红色纸牌产生了压力反应，也是相同的道理。

潜意识之所以如此吸引人们的眼球，其中不乏薄片分析法的助力。然而，薄片分析法也是快速认知中最困扰我们的难题。在短暂的时间内，要搜集到精确判断所必需的所有信息，这怎么可能办到呢？答案是，当我们的潜意识进入薄片分析模式时，我们所做的，其实跟戈特曼与他的录像一样。只不过，我们的思考属于潜意识层面，并且是在一种自动、高速的状态下完成的。一段婚姻真的能在瞬间被破译吗？答案是肯定的，并且其他许多看似纷繁复杂的事情亦然，而戈特曼的做法恰恰可以为我们指点迷津。

2.婚姻与莫尔斯电码

在戈特曼的实验室里，有一个名叫安伯·塔贝尔斯的研究生，她是一个训练有素的SPAFF代码编写员。我和她坐在比尔和苏珊待过的房间里，一起在监视屏上观看了这对夫妻交流的录像。首先发话的是比尔，他说他喜欢两人以前养的狗，但就是对新养的狗提不起劲来。他的话语间并无愠怒和敌意，看来，他是发自内心地想要表达自己的感情。

塔贝尔斯告诉我，如果听得仔细些，我们就会发现比尔明显存有戒备之心。在SPAFF语言中，比尔使用的是交相指责和“是……不过……”的招数，即先表示同意，然后反悔。我们发现，在两人谈话的前66秒中，比尔有40秒都处于戒备状态；而当比尔发话时，苏珊很迅速地翻了几次白眼——这是蔑视的典型表现。接着，比尔谈到他对狗圈的不满，苏珊在回应时双眼紧闭，以居高临下、指责训教的口吻作答。比尔说他不想在起居室里放圈栏，苏珊则说“我不想为这个起争执”，然后又翻了一次白眼——又一个蔑视的表现。“你看，”塔贝尔斯说，“又是蔑视。谈话才刚刚开始，我们就已经看到，男方几乎一直处于戒备状态，而女方已经翻了好几次白眼了。”

在谈话进行时，两人都没有表现出强烈的敌意。偶尔有微妙的情绪闪过时，塔贝尔斯便会暂停录像，给我指出来。有些夫妻在争吵时

会大动干戈，但这两人却远远没有那么外露。比尔抱怨说，因为担心狗会在家里捣乱，两人总是不得不早早回家，狗已然成为他们社交生活的绊脚石。苏珊否认了这一说法，争论道：“它就算啃东西，也只是在我们离开后的前15分钟里啃。”比尔看似同意了，他轻轻点了点头，说：“是啊，我知道。”然后又补充道：“我知道这可能不合情理，但我就是不想养这只狗。”

塔贝尔斯指着录像说：“比尔先是说‘是啊，我知道’，但实际上是用了‘是……不过……’那一招。虽然他对苏珊表示出认同，但接下来却说他不喜欢那只狗。他实际上是存有戒心的。我一直在想，他人可真好啊，一直在委曲求全。但我后来明白了，他用的是‘是……不过……’的手段，别人一不小心就会被他骗了。”

比尔继续说道：“你得承认我已经改进了很多了。这周的我比上周、上上周都有所进步。”

塔贝尔斯又发话了：“在研究新婚夫妻的录像的时候，我们发现在后来离婚的夫妻中，一方要求得到夸奖和认可，但另一方却不肯给予的情况时有发生；而在相处融洽的夫妻二人中，一方会在听取对方的话后赞同地说：‘你是对的。’这一点很重要。人们在点头说‘嗯’或‘是’的时候，所表达的是支持和鼓励，但在整段录像中，苏珊却没有一次这样的表达，这一点是我们直到编码完毕时才发现的。”

塔贝尔斯接着说道：“说来也奇怪，他们在进屋时，并没有让我们觉得两人的关系有不和之处。拍摄完成后，工作人员让他们观看了那段录像，他们觉得整段录像都非常滑稽。从某种意义上来说，他们的关系还是不错的。但我还是不能确定。他们当时不像结婚很久的样子，应该还处在甜蜜期呢。老实说，苏珊太过固执己见了。表面上，他们争论的问题好像是狗，但苏珊在两人矛盾中的寸步不让，才是真正的问题。从长远来看，这种心态可能会对婚姻造成重创。我在想，

他们能不能跨过七年之痒这道坎？两人之间的感情到底够不够积极？因为，看似积极的东西往往并非表象所示。”

塔贝尔斯着眼的是夫妻关系的哪些因素呢？用专业的术语来解释，她所衡量的，是正面与负面的情绪各占多少比例。因为，据戈特曼调查，一段婚姻若想延续，则婚姻中的积极情绪与消极情绪之比至少要达到5:1。通俗来说，塔贝尔斯在短暂的录像中所寻找的，是比尔和苏珊婚姻的规律模式。因为戈特曼著作的中心论点就在于，所有婚姻都有其独特的模式，而我们可以从所有重要的交流互动中，发现这种模式的痕迹。戈特曼之所以会请夫妻讲述两人相遇的往事，也正是出于这一考虑。因为他发现，当夫妻追忆两人恋爱过程中最有意义的时段时，他们的婚姻模式便会立即出现。

“判断过程很容易。”戈特曼说，“我昨天刚看过一盘录像带。女方说：‘我们是在周末滑雪时相遇的，他当时和他的几个朋友在一起，我对他挺有好感的。我们本来约好一起出去的，但他喝多了，就直接回家睡觉去了，害我苦等了3个小时。我把他弄醒后告诉他，我不应该被这样对待，还说他不是个好人。然后他说：嗯，不过，我真是喝多了。’”初次见面时，两人的沟通方式就有很大的问题，而且很遗憾，这一模式贯穿了两人恋爱的始终。戈特曼接着说：“做出分析其实并不太难。刚开始进行这些访谈实验的时候，我还想过，要是实验对象接受访谈时恰好心情很糟怎么办，但实际得出的预测结果还是准确得令人惊讶。就算再追加一次访谈，你所观察到的模式还是一模一样的。”

在莫尔斯电码中，有一种人称“笔迹”（fist）的东西。理解了“笔迹”的含义，我们就能通过类比来弄懂戈特曼所说的话了。莫尔斯电码由点和横组成，每种点与横都有其特定的长度，但却从未有人能毫厘不差地遵循这些长度。当报务员发送信号——尤其是在使用人称“平键”或“甲虫”的老式手动信号机机型时，每个人使用的字距、点横长度

都有所不同，组合点横、字距的模式也因人而异。发莫尔斯电码就像说话一样，每个人都有属于自己的独特“声音”。

“二战”期间，英军招募了几千个所谓的信号侦听员，其中绝大多数都是女性。这些人的任务，就是夜以继日地收听德军部队的无线信号。当然，德军在无线信号中使用的是电码，因此，至少在战争伊始的一段时间内，英军一直无法弄懂敌军在说什么。但这也无妨，因为没过多久，仅靠听取信号的节奏，英军就逐渐吃透了每个德军报务员的“笔迹”。通过这种方式，英军得到了与广播内容近乎同等重要的情报——发送电码的人是谁。“如果你针对某些信号听一段时间，那么你就能慢慢辨别出，比如，这一个小组由3个或4个报务员组成，他们轮班工作，并且每人都各有特点，”英国军事历史学家奈杰尔·韦斯特（Nigel West）如是说道，“而且，信号中总会出现与正题无关的开场白，以及不符规定的对话内容。比如，‘你今天好吗？’‘女朋友怎么样了？’‘慕尼黑的天气如何？’然后，你便可以填写一张小卡片，记下所有诸如此类的信息。没过多久，你就可以在一定程度上识别出发信号的人了。”[3]

信号侦听员们给监听对象取了名字，对他们的“笔迹”和风格做出描述，并汇总成一份关于监听对象性格特征的翔实资料。在辨认出信号发送者的身份后，侦听员便会对信号进行定位。如此一来，英方便获取了更多的信息，即人物以及地点。韦斯特继续说道：“信号侦听员对德军无线报务员所发信号的特征了如指掌，简直可以在整个欧洲范围内对他们进行‘如影随形’的跟踪了。”这对编组作战序列来说可谓至关重要。所谓作战序列，就是由敌军各部在根据地的活动和位置组成的示意图。因此，假如一个从属于某部的无线报务员先是从意大利佛罗伦萨发送电波，而3周之后你又发现了这名报务员，但此时的他/她身在奥地利的林茨，那么你就可以推测出，他/她从属的部队已经从意大利北部转移到了东部前线地带。再比如，你知道某报务员从属于一个坦克修理大队，并且总在每天的12点发射信号，但一场大战过后，

他/她在中午12点、下午4点以及晚上7点都发射了信号，那么你便可由此推出，他/她所属部队的活动变得频繁了。如果长官在危急关头问你：“你敢打包票Luftwaffe Fliegerkorps（德军空军中队）现位于利比亚的托布鲁克边境，而非意大利吗？”你就可以回答：“是的，因为那个人是奥斯卡，我们百分之百确定。”

“笔迹”是在自然而然之间泄露的，这一点至关重要。无线报务员们并没有费尽心机地让自己的信号独一无二。这种独一无二无须刻意，因为在使用莫尔斯电码时，电码发送者的一些性格特征会顺其自然地显现。另外，即使是从莫尔斯电码最小的组成单元中，我们也能捕捉到“笔迹”的影子。我们只需听取几个代码，便能够识别发信人的特征，此特征并不会随段落的不同而改变或消失，亦不会只在某个词句或短语中才有所显现。正因如此，英军的信号侦听员只需听取几段信号，便能断定：“这个人是奥斯卡，由此可以推测出，他的部队现在的确在托布鲁克边境。”每个报务员的“笔迹”是始终如一的。

戈特曼的言下之意是，两个人的关系中也存在着一种“笔迹”，即一种不经意间自动显现的明显特征。无论是简单如敲出莫尔斯电码这样的小事，还是复杂如与人结为连理这样的大事，都有其可以识别且稳定如一的规律。与对莫尔斯电码报务员的定位追踪一样，预测离婚其实也是对规律的识别。

戈特曼接着说：“人们在恋爱中会经历两种心态。我把其中的一种称为‘积极情绪优势状态’，即正面感情占上风、烦躁情绪占下风的状态。这种心态就像减震器，配偶犯了错误，另一方会说：‘哎，他只是心情糟糕罢了。’而当恋爱中的双方处于另一种被我称为‘消极情绪优势状态’时，即使是一件不置褒贬的事情，也会被消极看待。在这种状态下，两人会对彼此做出难以挽救的判断——就算配偶做了积极的事情，也只将之理解为自私之人难得的善举。这两种心态都很难改变。当一方尝试修复两人的关系时，另一方是将此举看作亡羊补牢还是恶

意摆布，要看夫妻二人处于哪种状态。好比我与太太谈话时，她说：‘你可不可以闭嘴，先听我说完啊？’在积极情绪优势状态下，我会说：‘对不起，你说吧。’我自然不会很开心，但我意识到我是在补救。而在消极情绪优势状态下，我则会说：‘去你的吧，我的话也没说完呢。你真是个泼妇，跟你妈一个德行。’”

戈特曼一边说，一边在纸上画了一幅图，那幅图酷似一张股市在一天内跌涨的图表。他解释说，自己所做的，就是记录一对夫妻积极和消极情绪的起伏形势。他发现，推测图表中曲线的走势并不用花费很多时间：“一些线趋于上升，一些则趋于下降，但一旦曲线开始朝消极情绪趋势下滑，那么便会有94%的可能性会继续下滑。这表示，如果一段婚姻一开始的方向没有摆正，后来的补救也往往无济于事。我并不认为夫妻感情刚开始时出现的问题是阶段性的，我觉得这预示着两人对整段婚姻的看法。”

3.蔑视的重要性

让我们挖掘得更深一些，看看戈特曼是何以得出如此之高的准确率的。戈特曼发现，每段婚姻都有其独一无二的特征，我们可以从夫妻的沟通与互动中，搜集到十分翔实的感情信息，从而辨认出此段婚姻的特征。然而除此之外，戈特曼的实验中还有另一个引人称奇之处，即他所使用的化繁为简的预测方法。直到我本人尝试着使用过薄片分析法之后，我才意识到简化的重要性。我从戈特曼那里拿了一盘录像带，里面有10段时长为3分钟的夫妻对话视频。工作人员告诉我，录像中有一半的夫妻在拍摄完成后的15年内离了婚，而另一半则仍在一起。我能猜出他们各是哪5对吗？我原本认为自己稳操胜券，但结果却大错特错。我一共答对了5次，也就是说，这个结果跟我用掷硬币来决定没什么差别。

这些视频让我头皮发麻，全然不知从何下手。对话开始时，丈夫含糊其词地嘟囔了两句，而后妻子不动声色地做了回应，脸上浮现出

的表情一闪而过。丈夫欲言又止，妻子怒目而视，丈夫又大笑不止。两个人一会儿嘟嘟囔囔，一会儿又眉头紧锁。我倒带又看了一遍，可还是没有什么新的发现。转瞬即逝的笑容，变化微妙的声调……这一切让我手忙脚乱、措手不及。我的大脑乱作一团，试着判断出积极情绪和消极情绪的比例。但是，到底何谓积极、何谓消极？我从苏珊和比尔的录像中发现，许多表面积极的东西实为消极。比外，我还发现，SPAFF表中包含的情感状态足足有不下20种。你有没有尝试过同时留意20种不同的情感？诚然，我并不是什么婚姻咨询师，但是在看过这盘录像带的近两百人中，不乏婚姻治疗师、婚姻问题研究者、神父、临床心理学研究生，以及新婚夫妇、刚离过婚的人和婚姻美满之人。这些人都比我更了解婚姻，但其中却没有任何人能做出比我更准确的预测。这组人当时的平均准确率为53.8%，只比碰运气的概率高出一点点。虽然我们知道每段婚姻都有其特征，但这对预测过程并没有太大的帮助，因为在3分钟的录像中有太多转瞬即逝的细枝末节，它们扰得我们无从下手。[4]

但是，这个问题可没有难倒戈特曼。在使用薄片分析法分析婚姻方面，他已经达到了炉火纯青的境界。他坦言，自己只要在饭店里偷听一对一桌之遥的夫妻对话，便能推测出这两人是否需要考虑聘请律师，是否该发愁如何分担孩子抚养权的问题了。他为何能够做到这一点呢？因为他明白，我们大可不必对所有的细节都加以关注。我之所以会被统计消极情绪的任务搞得头昏脑涨，是因为我的所见之处到处都充斥着消极情绪。而戈特曼则更有选择性。他发现，我们仅需把重点放在他称为“四骑士”[5]的四个因素上——“戒备”“一言不发”“指责”“蔑视”，问题便十有八九能够迎刃而解了。而在这“四骑士”中，“蔑视”被看作重中之重的那个因素。如果戈特曼观察到夫妻双方或某一方对另一方表现出蔑视的情绪，他便会将其视为婚姻出现危机的最重要的标志。

戈特曼说："因为'指责'是对一个人性格的全盘否定，所以你可能会认为'指责'才是最伤人的。但是'指责'和'蔑视'二者存在着质的差别。如果我指责我的夫人，可能我会说：'你从来不听我说话，你真是自私冷血。'作为回应，她会为自己辩护，这对我们解决矛盾和沟通交流当然没什么益处。但如果我站在居高临下的位置上与她交流，我就是在表示蔑视，其结果就更加不堪设想了。蔑视往往是一种侮辱：'你是个泼妇、败类。'这其实是在试着把对方强压到低你一头的位置上，是在划分等级。"

戈特曼发现，如果婚姻中存在着蔑视情绪，那么我们甚至连受蔑视方患感冒的次数都能够预测出来。也就是说，爱人对你的蔑视会使你产生压力，并对你的免疫系统造成影响。"'蔑视'和'憎恶'有很密切的联系，二者所表示的，都是要将某人从社会团体中排斥和驱逐出去。不同性别的人在消极情绪的表达上有着天壤之别，女性更趋于责备，而男性更喜欢沉默。我们发现一般的情况是这样的：妻子先谈起一个问题，而后丈夫被激怒且对其不予理睬，接着妻子便加以指责，这种模式周而复始。然而，在'蔑视'的表达方式上，两性之间却没有丝毫差异，一丁点也没有。""蔑视"是个特殊因素，如果你能衡量这一因素，那么，你就不必煞费苦心地关注夫妻关系中的其他细枝末节了。

我认为，这与我们潜意识的运作方式有着异曲同工之妙。匆忙决定或灵光一闪之时，我们的潜意识与戈特曼使用的是同一种方法，即仔细审视当前情况，剔除一切无关紧要的细节，并将火力集中在真正重要的问题上。在这个方面，我们的潜意识可谓登堂入室：实际上，运用薄片分析法所得到的结果，往往要比殚精竭虑思索所得到的结果更加准确。

4.寝室的秘密

试想，你正在考虑要不要雇用我。你已经浏览过我的简历，确定我具有必备的资历。但你想知道的是，我是否是你们企业的合适人选：我工作是否努力？待人是否诚肯？是否勇于接受新鲜事物？为了让你答出以上有关我个人品行的问题，你的上司给你提供了两种选择：其一，在一年的时间里与我每周碰面两次，吃吃饭或看看电影，直到你与我结成密友（你的上司可真够高标准、严要求的）；其二，趁我不在家的时候来我家，花上半个钟头随意看看。你会做何选择呢？

从表面上来看，答案是显而易见的：你应该选第一种，也就是选取厚片而非薄片进行分析。你与我共处的时间越长，搜集的信息就越多，判断也就越准确，不是这样吗？我希望读到此处，你起码要对第一种方式持一点怀疑态度了。正如心理学家塞缪尔·戈斯林（Samuel Gosling）向我们展示的，想要判断一个人的性格特征，薄片分析法无疑是一种有效的方法。

在戈斯林的实验中，他首先对80个大学生做了一项性格鉴定。其中，他使用的性格鉴定工具被称为大五人格量表。这是一份广受关注的多选项调查问卷，用来衡量人类性格的5个方面：

（1）是否外向。你是善于交流还是腼腆孤僻？是活泼还是保守？

（2）是否容易相处。你对他人是持有信任还是持有怀疑的态度？是乐于助人的还是抵触合作的？

（3）是否认真勤勉。你是井井有条的还是缺乏条理的？是严于律己的还是自由散漫的？

（4）情绪是否稳定。你是焦虑烦躁的还是沉着冷静的？是否缺乏信心？

（5）是否对事物持开放的态度。你的想法是天马行空的还是脚踏实地的？是独立自主的还是喜欢人云亦云？

接着，戈斯林让这80个学生的密友们也填写了相同的问卷。

这些学生的朋友使用大五人格量表，为这些学生打出分数。戈斯林对这些评估加以分析，他希望从中看出分数与事实有多大的误差。答案并不出人意料：我们的朋友对我们的评价还是较为准确的。他们花了大量的时间和我们相处，由此对我们有了实质性的了解。接着，戈斯林重复了这项实验，但这次他的实验对象可不是那些大学生的密友了。参与这次实验的人，都是与被打分的大学生素昧平生的陌生人，他们仅仅参观过评分对象的寝室而已。戈斯林派发给每位打分者一块写字夹板，让他们在15分钟内四处查看，并回答一系列有关寝室主人的非常基本的问题：用1~5来打分，在你看来，此房间的居住者是否是个健谈的人呢？爱不爱找碴儿？工作是否细致周到？有无创意？是否保守？是否乐于助人、不谋私利？诸如此类。戈斯林说道：“我当时的目的，在于研究日常生活中人们对他人的印象，因此，我尽量避免对实验参与者进行任何条条框框的限制。我只是说：‘这是你们的调查问卷，到寝室里好好品味去吧。’我希望看到我的实验对象通过直觉做出评判。”

结果如何呢？在对外向程度的评估上，参观寝室的人并没有密友们准确。如果你想知道某人是否活泼健谈、友好外向，那么你显然得和这个人进行面对面的交流。在评估某人是否容易相处——某人乐于助人和相信他人的程度上，参观寝室者也比密友们稍逊一筹。我觉得这也在情理之中。但是，在评估大五人格量表中剩余的3方面特征时，手持写字夹板的陌生人可就“后来者居上”了。在衡量认真勤勉程度时，陌生人的成绩略胜一筹，而在预测情绪稳定性和思想开放程度方面，他们的准确率则比密友们高出了一大截。总的来说，陌生人最终的成绩要比密友们的准确得多。由此可以看出，素未谋面的人仅花20

分钟思考得出的对我们的看法，往往要比熟识数年的朋友对我们的认识更为精确。忘了那些没完没了的“相互了解”的会面和聚餐吧，如果你想弄清我是否能够成为一名优秀的员工，那就哪天来我家里随便看看吧。[6]

我想，一般人都会认为戈斯林的结论荒谬至极吧？但实际上，在看过约翰·戈特曼的实验之后，我们大可不必对戈斯林的结论感到匪夷所思，这只不过是薄片分析法的又一例证罢了。参观寝室者观察的是学生们最私密的个人物品，而个人物品则是主人的生动写照。戈斯林打了一个比方，如果寝室可以提供两三种有关居住者性格的提示，那么首先便是身份声明，即居住者煞费苦心营造并希望展示给外界的形象，比如相框里成绩优异的哈佛大学毕业证复印件。接下来则是行为举止留下的线索，即我们不经意间遗留的蛛丝马迹，比如地板上堆着的脏衣服，或是按首字母排好顺序的激光唱片。最后，还有情绪调节器，即我们为改变居家情绪而对私人空间做出的改动，如房间角落里的一根香熏蜡烛，或床上巧妙摆放着的装饰靠枕。当你看到按字母顺序排列的激光唱片收藏，一张挂在墙上的哈佛大学毕业证，房间角落里的一炷香，以及洗衣篮中整齐堆叠着的待洗衣物时，你便会马上了解此人性格中的某些方面，而这些了解，或许是你在与此人面对面的交流中无法捕捉到的。任何一个浏览过恋人书架或偷看过恋人药柜的人，对此都会心照不宣：对某人私人空间短暂一瞥所得到的信息量，与长时间与其在公众场合接触所得的信息量几乎不相上下，且前者往往更为深刻。

除此之外，还有一个重要因素，即通过浏览某人的私人物品，我们会不可避免地遗漏些许信息。当你舍弃与某人面对面沟通的机会时，你所筛除的是那些令人费解、复杂难懂且无关紧要的信息，而这些信息很有可能会对你的判断起到扰乱的作用。一个体重275磅[7]的橄榄球队前锋，私底下其实是个思维活跃且颇具洞察力的人——恐怕绝大多数人都难以相信这一点。我们总是难以逾越运动员力大无脑的

刻板印象，但假如我们见到的只是这个运动员的书架或墙上的艺术品，那么这个问题便迎刃而解了。

绝大多数人对自己的认识往往不够客观，因此他们对自己的评价也往往具有误导性。所以，在评估某人的性格时，我们并不会直截了当地让对方做自我描述，而是给他们一份像大五人格量表一样精心设计的问卷，以期从答案中一窥他们的庐山真面目。同样，戈特曼并不会浪费时间直接询问夫妻对两人婚姻状况的看法，因为他们可能会撒谎或羞于实话实说，更重要的是，也许他们自己也不知道真相。他们或许正深陷感情的泥沼，抑或正如胶似漆，却连自己都道不清个中缘由。西比尔·卡雷尔说："夫妻二人对他们之间的交流听上去如何简直一无所知。我们先是拍摄下两人的对话，然后播放给他们看。在前不久的一次研究中，我们采访了几对夫妻，问他们从研究中学到了什么。许多人，甚至是绝大多数的人，都说他们对自己在争执中的样子或交流的方式感到意外。研究中，有一个女性参与者，我们觉得她的情绪波动极大，而她却说从不知道自己如此情绪化，还说她自认为是个处事泰然、不露声色的人。这样的人有许多，他们把自己想象得比实际更加热情或更加消沉，只有在他们看到自己的录像时才会意识到，他们对自己沟通方式的认识是错误的。"

如果连夫妻双方本人都不知道自己的对话听上去如何，那么直接向他们发问又能有多少用处呢？当然没什么用处。也正是因为如此，戈特曼才会指导夫妻们围绕关乎两人婚姻的话题展开讨论，聊些诸如宠物的事情，而不直接让他们讨论婚姻。之后，他会留心间接衡量这些夫妻婚姻状况的标准：比如，某人脸上一闪而过却饱含千言万语的某种表情，通过测量手掌汗腺反应得出的压力产生的迹象，心率的突然急剧加速，交流中声调不经意流露的细微变化等。戈特曼选择从侧面入手解决问题，在他看来，这种间接途径要比直接提问快捷、有效得多。

上文中那些寝室参观者所做的评估，其实就是约翰·戈特曼分析方法的“非专业版本”。为找到打分对象的“笔迹”，打分者给自己划定出15分钟，全神贯注地搜集信息，从而产生对寝室主人的直觉。他们利用寝室中隐匿着的种种蛛丝马迹，从侧面入手来分析问题。同时，他们也不必为面对面交流中各种混淆视听、无关痛痒的信息而分心。如此一来，整个决策的过程便由繁入简了。寝室参观者们使用了薄片分析法，那么结果如何呢？就像戈特曼一样，他们做出了非常精确的预测。

5.倾听医语

让我们再深入一步，来一探薄片分析法的究竟。

假如你在一家保险公司任职，公司面向医生销售医疗失当保险。出于效益方面的考虑，老板让你在所有被保医生中，算出哪些医生最有可能遭到病人的起诉。这次你还是有两种选择：第一种选择是验证医生们的学历和资格证，通过档案来查看他们在近几年有过多少失误。第二种选择则是偷听每位医生与病人对话的几个小片段。

现在，你可能已经料到我会说第二项是最优选项了吧？的确如此，原因如下：信不信由你，医生因医疗失当而被指控的风险，与其所犯错误的多少几乎没有关系。针对医疗失当诉讼的分析显示，遭到起诉的医生中不乏医术高明之人，而有些漏洞百出的医生却从未遭到过起诉。同时，在由于医疗事故而受伤的人群中，绝大多数的人从未想到过要对其主治医生提起医疗失当诉讼。也就是说，因医疗失当而导致的伤害，并不是病人起诉的唯一原因。病人们之所以起诉医生，不只是因为他们受到了侵害。

那么这另一个原因又是什么呢？答案是病人在医生那里受到的待遇。在医疗失当诉讼案例中，有一种现象屡屡出现，即病人控诉说医生对他们不予理睬，或催促，或态度恶劣。在医疗失当案件领域首屈

一指的律师艾丽斯·布尔金（Alice Burkin）说："人们不会起诉自己喜欢的医生。我在这一行干了好几年了，从来没有碰到哪位潜在客户找到我们说：'我真的很喜欢这个医生，虽然我这么做良心有愧，但我还是想起诉他/她。'曾经有人来找我们，想要起诉一个专科医生。我们说：'我们不认为失职的是那位专科医生。我们认为造成过失的是你的初级保健医生。'然后客户答道：'我才不管她做了什么呢。我爱死她了，我才不会起诉她呢。'"

布尔金接待过一个客户，她的乳房肿瘤直到出现转移后才被医院诊断出来。这个客户希望以延误诊断起诉她的内科医生，而实际上，失职的人应该是为她做X光的医生才对。但是这个客户心意已决，非要起诉她的内科医生不可。布尔金告诉我："我与那个客户第一次见面的时候，她告诉我们，她的内科医生从来不花时间和她交流，也从未注意过她身上的其他症状，她对这个医生可谓恨之入骨，她曾经告诉我们：'那个医生从来没把我当成一个完整的人。'如果病人的诊断结果很糟糕，那么医生就得耐心解释情况，回答病人的提问，把病人当作人来对待。遭到起诉的往往是没有尽到这些职责的医生。"由此看来，如果想要预测一个外科医生遭到起诉的概率，你并不需要充分了解其做手术的技术，你所要知道的，是这个医生与病人之间的互动方式。[8]

医疗研究者温迪·莱文森（Wendy Levinson）曾记录了一组医生与其病人之间共计数百条的对话。在这组医生里，约有一半的医生从未遭到过起诉，而另一半的医生则被起诉过两次或以上。莱文森发现，仅凭这些对话，她就能够找出两类医生之间的明显差异。从未被起诉过的医生花在每个病人身上的时间，要比遭到起诉的医生长了3分钟以上（分别为18.3分钟和15分钟）。前者更趋于给出"指导性"的解释，比如"首先，我会为你做检查，然后我们来详谈你的问题"，或者"我会专门留出时间供你提问"，这些话能够帮助病人理解他们在此次就诊中将会得到的结果，以及应该何时发问；这些医生更趋于积极聆听，喜

欢使用“请继续往下讲”等用语；他们在病人的就诊过程中更加幽默和爱笑。有趣的是，这两类医生提供给病人的信息，在质与量上都大同小异，第一类医生并没有给出更多有关用药和病情方面的细节。两者的区别仅仅在于两类医生与病人沟通的方式。

其实，我们还可以做进一步的分析。心理学家纳里尼·安贝蒂听取了莱文森的录音，把注意力集中在只涉及医生和病人两人的对话上。她针对每个医生，分别选出两段其与病人的对话录音；接着，又从这两段对话中选取出两段时长均为10秒的录音，内容仅包括医生的发言，并由此剪辑出总长为40秒的片段；最后，她对这些片段进行了“内容过滤”，也就是说，她将谈话中可让人识别出具体单词的声音剔除。经过筛选，谈话的内容被过滤了，保留下的是由语调、音高和节奏组成的含糊不清的“一锅粥”。仅凭着这样的录音片段，安贝蒂进行了一次戈特曼式的分析。她请人对录音进行了“亲切”“敌对”“强势”“焦虑”等方面的评分，结果发现，仅仅利用这些评分，她便能够推测出哪些医生曾被起诉，哪些没有。

安贝蒂说，她和她的同事们“被结果惊得瞠目结舌”。这也难怪，评分的人对医生的技术水平一无所知，不知道他们经验如何、受过何种培训，也不知道他们常做的手术类型，甚至连他们对病人说了些什么都无从知晓，只能从医生的语音、语调入手分析，进而做出判断。其实，事情远比这简单：如果医生的声音听上去很强势，那么他/她便很可能被归入遭到起诉的一组中去；如果医生声音中的关切多于强势，那么他/她被归入不被起诉组的概率就较大。我们还能再切得薄一点吗？医疗失当听上去好像是一个剪不断理还乱的难题，牵扯多个层面，但追根溯源，这是一个有关尊重的问题。表达尊重最简单的方法，莫过于通过说话的语气了，而一个医生所能用到的最伤人的语气就是强势。安贝蒂是否需要将医生和病人的对话从头到尾全录下来，才能理解这些语气呢？不。因为就诊的过程与戈特曼的夫妻对话或学

生寝室实验是大同小异的，它们都具有其独一无二的特征，这些特征能帮助我们认清其本质。

下次去看病时，你在医生的办公室坐定，他/她开始发话，而这时如果你感到他/她并没有在听你说什么，或是用高人一等的语气对你讲话，抑或并没有给予你应有的重视，那么，请相信你的感觉。你已经用薄片分析法对他/她进行过分析了，他/她的失职之处是逃不过你的火眼金睛的。

6.一瞥的力量

薄片分析法并非什么奇异的天外来物，而是人类与生俱来的一个重要特征。无论是快速做出决定，还是与新朋友会面，抑或面对陌生的环境，我们都会用到薄片分析法。环境中隐藏着的“笔迹”众多，也正因如此，我们必须使用薄片分析法来加以应对，并逐渐对这种能力产生依赖。如果我们能花费一两秒，将注意力聚焦在很小的细节上，那么我们往往会对事物产生深刻的理解。

比如，许多不同的职业和学科都有其专属用词，来形容人们瞬间获取信息的特殊能力。在篮球比赛中，能够洞察和理解周围环境中所发生的一切的运动员，被形容为具有“场上意识”。在军事方面，人们认为杰出的将军们具有coupd’oeil——从法语翻译过来就是“慧眼”的意思，即瞬间洞察和领悟战场形势的能力。拿破仑具有“慧眼”，巴顿将军亦然。鸟类学家戴维·西伯利（David Sibley）说，自己在新泽西州的开普梅看到过一只飞翔中的鸟，虽然距离有两百码[9]之远，但他立即反应过来，并认出那是一只叫作“流苏鹬”的罕见矶鹞。他以前从没见过飞翔中的流苏鹬，何况那一瞬间十分短暂，并不容他仔细鉴别，但他所捕捉到的是那只鸟的本质与精髓，即被观鸟者们称为“giss”[10]的东西。而这，已经足矣。

“绝大多数的鸟类识别都是基于某种主观印象做出的，也就是鸟行动的方式、在不同角度和瞬间的样貌，以及在动态中其外表的一系列变化。不同的鸟在转头、飞翔或转身时，会展现出不同的外形和棱角，”西伯利说道，“把这一切联系在一起，我们对每只鸟的独一无二的印象便形成了。这种印象是不可拆分、无法言喻的。归根到底，在野外观鸟时，你没有时间去分析：这只鸟有这样和那样的特征，因此它必定属于这个种类。实际情况比这要自然，更加依赖我们的直觉。经过长期训练后，你在观鸟时，大脑的一个小开关会被触发。某只鸟看上去就是顺眼，只消一瞥，你就能做到心知肚明了。”

好莱坞制片人布赖恩·格雷泽（Brian Grazer）曾一手打造出过去20多年中的众多热门影片，谈起与演员汤姆·汉克斯初次会面时的情景，他的话语和上文中鸟类学家的话几乎如出一辙。那是在1983年，汉克斯当时还是个无名之辈，当时他唯一的作品是一部现已（理应）被人遗忘的电视剧《亲密伙伴》。格雷泽回忆道：“他来我这里为电影《美人鱼》试镜，让我告诉你我在那一瞬间看到了些什么吧。”就在初次见面的霎时间，格雷泽立马感知到汉克斯非等闲之辈。“我们为那个角色已经试了几百个人了，其中不乏比他幽默的人，但是没有人像他那么招人喜爱。我觉得我能站在他的立场上生活，他的问题是我可以理解和感同身受的。你知道吗，想要逗人发笑，你就得有趣，而想要变得有趣，你就得做出一些卑鄙的事情。喜剧源于愤怒，趣味亦然，否则喜剧片里就不存在矛盾冲突了。但是，汉克斯不仅能够表现得尖酸刻薄，同时又能让你原谅他。观众必须能够原谅他，因为，即便他甩了女主角或做了些让你无法苟同的选择，但到头来，他还是主角，还得出现在电影里。当时我还无法用语言来解释这一切，选他当男一号也是出于直觉。直到后来，我才分析出了个中缘由。”

我猜许多读者对汤姆·汉克斯也有同样的感觉。如果我问你他是个什么样的人，你会说他品行端正、值得信赖、脚踏实地且风趣幽默，但你并不了解他，你和他在现实生活中从没有过交集，你只是在电影

中看过他所扮演的跨度很大的不同角色罢了。即便如此，你还是能够从这些体验的细小片段中抽取一些非常能说明问题的信息，同时，这些信息也在很大程度上影响了你观看汤姆·汉克斯主演的电影时的体验。谈起让汉克斯出演热门电影《阿波罗13号》的决定时，格雷泽说："人人都说，无法想象汤姆·汉克斯扮演宇航员会是什么样子。我并不知道他能否胜任宇航员一角，但我觉得这是一部关于宇宙飞船遇难的片子，地球人最想让谁重回地球？美国人最想让谁脱离险境？答案是汤姆·汉克斯。我们不想看到他死，我们太喜欢他了。"

如果我们不使用薄片分析法，如果我们非得和某人相处数月才能看清其真面目，那么《阿波罗13号》扣人心弦的情节便会变得味同嚼蜡，《美人鱼》也会变得索然无味。如果我们无法在霎时间理解复杂的形式，篮球运动便会乱成一团，观鸟者们也会叫天天不应，叫地地不灵。几年前，一批心理学家对那项把我搞得云里雾里的离婚预测实验进行了改动。他们向一些非专业人士播放了戈特曼实验中的一些夫妻谈话的录像片段，但这次，他们为评分者提供了一些小小的帮助。心理学家们给予评分者一张清单，让其在录像中寻找清单上列出的情绪。除此之外，他们还把录像剪辑成30秒的片段，并让实验对象将每个片段各看两次，一次集中看丈夫，一次则只注意妻子。结果呢？在这项实验中，实验对象在评判哪些婚姻会成功时，达到了80%以上的准确率。虽然他们尚未赶超戈特曼的准确率，但这已经是很优秀的成绩了。不过这也难怪，我们毕竟是薄片分析法的老手了。

---

[1] SPAFF即"特定情绪"（specific ffect）的简写。——译者注

[2] 约翰·戈特曼撰写了很多关于婚姻和两性关系的文章。相关梗概，请访问www.gottman.com。关于薄片理论，请参见Sybil Carrère and John Gottman,"Predicting Divorce Among Newlyweds from the First Three Minutes of a Marital Conflict Discussion,"Family Process 38,no.3(1999):293–301。

[3] 欲获知更多有关奈杰尔·韦斯特的信息，请登录www.nigelwest.com。

[4] 关于婚姻顾问和心理学家是否能准确判断婚姻的未来，请参见Rachel Ebling and Robert W.Levenson,"Who Are the Marital Experts?"Journal of Marriage and Family

65,no.1(February 2003):130–142。

[5] 原指基督教《圣经》中的“四骑士”（“战争”“饥馑”“瘟疫”“死亡”四大害）。——译者注

[6] 关于寝室的研究，请参见Samuel D.Gosling,Sei Jin Ko,et al.,“A Room with a Cue:Personality Judgments Based on Offices and Bedrooms,”Journal of Personality and Social Psychology 82,no.3(2002):379–398。

[7] 1磅约为0.45千克。——编者注

[8] 关于医疗事故诉讼和内科医师的问题，请参见伯克利·赖斯（Berkeley Rice）对杰弗里·艾伦（Jeffrey Allen）和艾丽斯·布尔金（Alice Burkin）的采访：Berkeley Rice,“How Plaintiffs’Lawyers Pick Their Targets,”Medical Economics(April 24,2000)，以及Wendy Levinson et al.,“Physician-Patient Communication:The Relationship with Malpractice Claims Among Primary Care Physicians and Surgeons,”Journal of the American Medical Association 277,no.7(1997):553–559;and Nalini Ambady et al.,“Surgeons’Tone of Voice:A Clue to Malpractice History,”Surgery 132,no.1(2002):5–9。

[9] 1码约为0.9米。——编者注

[10] giss，观鸟术语，是Generl Impression（总体印象）、Size（大小）以及Shpe（形状）的首字母缩略词。——译者注

2　潜意识密室：瞬间决断的秘密

你的潜意识就像你的心理世界的一个仆人，精心照料着你思维生活中微妙的细枝末节，密切关注着你周围发生的一切，竭力确保你能够随机应变。

维克·布雷登（Vic Braden）是世界上首屈一指的网球教练之一。从某个时间点开始，在观看网球比赛的时候，他总会发现一个奇怪的现象。在网球运动中，选手有两次发球机会，如果错失了两次机会，就算双发失误。布雷登发现，他总能预料到选手双发失误的时机。选手将球抛到空中，拉回球拍，而就在球刚要触拍的瞬间，布雷登便会脱口而出："哦不，双发失误。"果不其然，选手要么打出边球，要么打出长球，要么就是发球触网。无论选手姓甚名谁、是男是女，无论布雷登观看的是现场比赛还是电视转播，也无论他对发球的选手了解几何，他都能做出准确的判断。他说："我连素未谋面的俄罗斯女选手是否会双发失误都能预料到。"其实，布雷登靠的并非运气。如果你能在抛硬币时准确地猜出正反面，那么你靠的是运气。但双发失误出现的概率微乎其微，在整场比赛中，一名专业选手可能要发数百次球，才会出现3~4次的双发失误。曾有一年，布雷登位于南加州的家附近的印第安韦尔斯举办了一场大型专业网球锦标赛，他决定对自己关于双发失误的预测做一下记录。结果出人意料：在布雷登观看的比赛中，一共出现了17次双发失误，而他准确预测出的双发失误足有16次。"有一段时间，事态的发展把我自己都吓住了。"布雷登说道，"我真的是被吓得够呛。我把20次双发失误全猜出来了，况且，对象可是那些几乎从未出现过双发失误的选手。"

年轻时的布雷登曾是一名世界级的网球运动员，在过去的几十年中，他培养、辅导并熟识了众多网球界顶尖的选手。他身材矮小，却与30多岁的人一样劲头十足。如果你与网球界人士聊天，他们会告诉你，维克·布雷登对比赛的细节变动和微妙之处已经习悟到了目无全牛的境界。如此说来，维克·布雷登能在眨眼之间精确地参透一记发球也不足为奇了，这与艺术史学家一眼识破盖蒂博物馆的那尊少年立像的真面目的能力是大同小异的。不知是网球运动员的姿势、抛球的方式，还是动作的流畅程度，总之，有某种因素开启了布雷登的潜意识层面，使他仅凭直觉便拿捏到了双发失误的“giss”。他把发球的动作切分成了薄片，做出瞬间决断，而后豁然开朗。但问题在于，尽管布雷登绞尽脑汁，但他就是搞不懂自己是怎么做出决断的。

“我看到了什么？”布雷登自问道，“我躺在床上冥思苦想：我是怎么做到的呢？但我却怎么也搞不懂。这个难题折磨着我，都快把我逼疯了。我把录像看了一遍又一遍，在脑海中不停重现发球的过程，竭力想弄个明白。运动员是不是被绊了一下？是不是多迈了一步？是不是让球多弹了一下？是不是什么因素改变了他们的动作？”布雷登做出决策的根据似乎隐匿在潜意识层面的某个地方，但他无从挖掘。

瞬间做出的决断是转瞬即逝的，这是因为：首先，这些决策源于我们体验与经历的最细微的片段；其次，这些决策的出处源于潜意识层面。在艾奥瓦大学的赌博实验中，赌博者开始回避高风险红色纸牌的时间，要比他们实际意识到的时间早了许多——在其又抽取了70张卡牌后，大脑的显意识层面才终于弄懂了形势。在哈里森、霍温和希腊专家们初次看到那尊少年立像时，他们感到一阵厌恶，头脑中不时浮现出各种形容词，哈里森甚至脱口而出：“很遗憾听到这个消息。”但在疑虑初生的瞬间，他们还远远无法逐一列举产生这些感觉的原因。霍温曾与几名他称为“赝品终结者”的艺术专家在一起交流，他们都以为，辨识艺术品真伪的过程，是只可意会不可言传的。霍温说：“在观看一件艺术品时，这些专家会感到‘一种心理上的暗涌’，各

种图片资料会一股脑地涌入他们的大脑中。一位赝品终结者形容说，这种感觉就如他的眼睛和知觉化为一群蜂鸟，在几十个鸟巢间窜进窜出。不出几分钟，有时甚至不过几秒，这位赝品终结者便能够联系起大量警示他‘小心’的信号。”

以下是霍温谈及艺术史学家伯纳德·贝伦森（Bernard Berenson）时的原话。“（他）有时会把同事搞得晕头转向。如果一件艺术品有瑕疵或给人一种不协调感，那么这件物品便可能是件拙劣的仿制品，或是假货。贝伦森虽然能够洞察这些细微的缺陷，却无法解释自己是如何捕捉到这些东西的。在法院开庭审理某件案子时，贝伦森竟然只能告诉大家，当时他的胃感到不太对劲，耳边出现了奇怪的嗡鸣声，突然产生了暂时的抑郁感，并感到头昏眼花、失去平衡。这些因素都不足以精确地说明他是如何看出眼前的艺术品是仿制品的，但他只能解释到这一步了。”[1]

瞬间决断和快速认知的形成过程十分神秘。而维克·布雷登所追寻的，就是这间潜意识“密室”的钥匙。他彻夜不眠，试图搞明白发球过程中到底是什么东西为他的决策指点了方向，但也只是枉费心机罢了。

我觉得，我们并不是找寻这把密室之匙的好手。理解瞬间决断和薄片分析法的巨大神力是一回事，但将我们的信任寄托在看似如此不着边际的事情上，可就应该另当别论了。亿万富翁、投资巨头乔治·索罗斯的儿子说过：“我的父亲会正襟危坐，用理论向你解释他决策背后的原因。但我记得儿时曾一边看着他的解释一边想：这里面至少有一半是信口胡诌的。我的意思是，他之所以在市场浪潮中改变手段和策略，是因为他的背部开始钻心地疼。他的背部真的会一阵阵地抽搐，而这个预示危险的信号才是他做出决策的真正原因。”

乔治·索罗斯清楚，通过潜意识推理得出的成果具有很高的价值，显然，这是他在专业领域业绩斐然的原因之一。但是，假如你我要与索罗斯合伙投资，而他在做出决策时给予我们的唯一理由是，他的背痛又犯了，那么，我们难免会惶恐不安。一位像杰克·韦尔奇这样功成名就的CEO（首席执行官）可能会将自己的回忆录命名为《杰克·韦尔奇自传》（*Jack:Straight from the Gut*）[2]，但他会在书中明确指出，鹤立鸡群的他凭借的不仅是直觉，还有精心测算出的管理理论、运营系统和原则等。我们的社会要求人们做出有理可依、有据可循的决定，仿佛我们在表达自己感觉如何时，还非得详细道出为何会产生这种感觉不可。正因为如此，盖蒂博物馆的人（至少在刚开始时）对霍温、哈里森和泽里一行人的观点难以接受：听取科学家和律师的意见要容易得多，因为他们能够提供大量文件来支持自己的结论。我个人认为，这种方法和态度是个弊病。如果想要学着提高决策能力，我们就得接受瞬间决断的变幻莫测的本性，尊重即使不知所以然也能知其然这一事实，并且坚信，瞬间决断有时对于我们更为有利。

1.诱导行为

假设我是一名教授，你受我之邀赴办公室来见我。你走过一条长长的走廊，跨进门，在桌旁坐定。在你面前摆放着一张纸，上面列着几个分别由5个词语组成的词串。我要求你以最快的速度，从每个词串中抽取4个单词，并分别组成一个语法正确的句子。这是一个被称为“乱句重组”的测试。[3]准备好了吗?

1.“他”“是”“担心”“她”“总是”

2.“自”“来”“佛罗里达”“橙子”“温度”

3.“球”“那个”“扔”“投”“安静地”

4.“鞋子”“给”“替换掉”“那双”“老旧的”

5.“他”“注视”“偶尔会”“周围的人”“观察”

6.“会”“将”“出汗”“孤单的”“他们”

7.“天空”“那片”“密不透风的”“灰色的”“是”

8.“应该”“现在”“退出”“健忘的”“我们”

9.“我们”“宾戈游戏”“唱”“玩”“让”

10.“阳光”“使”“温度”“起皱”“葡萄干”

这看起来挺简单的，对吧？其实不然。信不信由你，在做完这个测试之后，你走出我的办公室、穿过走廊的速度会比来的时候慢。通过以上这个测试，我影响了你的行为方式。我是如何做到的呢？回头再看看那张清单，你就会发现整张清单上零星地罗列着一些特殊的词语，比如“担心”、“佛罗里达”[4]、“老旧的”、“孤单的”、“灰色的”、“宾戈游戏”[5]以及“起皱”。你认为我仅仅是让你做个语言测试罢了，但实际上，我同时也在指示着你脑中的大型计算机，即你的适应性潜意识，让其思考与衰老有关的事情。顷刻之间，你的适应性潜意识将注意力集中在了有关衰老的想法上，潜意识将相关信息全盘皆收，但却没有通知大脑的其他部分。因此，待你完成测试穿过走廊时，你的行为趋于老态，步履也缓慢了。

这项实验出自心理学家约翰·巴格（John Bargh）的巧妙设计，属于诱导实验中的一例。除此之外，巴格还和其他学者从中衍生出了大量不同版本的诱导实验，每个版本都趣味无穷。这些实验揭示了紧锁在我们潜意识密室中的万千秘密。一次，巴格携同他在纽约大学的两个同事——陈马克（Mark Chen）和拉腊·伯罗斯（Lara Burrows）——一起策划了一项实验，实验地点就在巴格办公室外的走廊。他们选出一批本科生作为实验对象，将他们分为两组，分别进行不同内容的“乱

句重组”测试。其中，第一种测试的卷子上不时穿插有“挑衅地”、“鲁莽的”、“哥们儿”、“打扰”、“扰乱”和“违法”等词；另一种测试的卷子上则包括“尊重”、“体贴的”、“感谢”、“耐心地”、“让步”、“有礼貌的”以及“客气”等词。在这两种测试中，相似词语的数量被控制在一定范围之内，因而学生们不会看穿实验者的真正用意（显然，实验对象一旦意识到自己的行为受到了诱导，那么实验就对他们没有效果了）。整个实验耗时仅约5分钟。测试后，学生们按照指示穿过走廊与测试组织者会面，以听取接下来的任务。

根据巴格的指示，只要一有学生来到办公室，测试组织者就必须假装忙于与另一个知情者交谈，造成无法脱身的假象，而这位知情者则必须站在正门过道，把办公室的入口挡住。巴格想要试验一下，看看受到礼貌词语诱导的学生与受到粗鲁字眼诱导的学生相比，是否会等候更长的时间，再去打断测试组织者与知情人的交谈。巴格对潜意识的神奇力量早已有所了解，也料到潜意识会对人有所影响，但他以为这种影响是微乎其微的。早前，巴格曾找到纽约大学委员会，委员们同意他以人作为实验对象，但要求他将实验组织者和知情人的对话时间控制在10分钟之内。巴格回忆说：“委员们说这番话的时候，我们盯着他们想，你们一定是在开玩笑吧，这可真滑稽，因为我们在计时过程中使用的单位都是毫秒。拜托，实验对象可都是纽约人呀，他们才不会傻站在那里不动呢。我们当时预测的实验用时不过几秒，1分钟都算极限了。”

但是，巴格和他的同事们大错特错了。平均来说，受到粗鲁字眼诱导的实验对象在等候了约5分钟后才会打断谈话，而在受到礼貌字眼诱导的人群中，绝大多数人（82%）自始至终都没有插嘴。如果不是实验必须在10分钟后终止，谁知道他们会客气而耐心地微笑着在走廊里站多久呢?

巴格追忆说：“实验地点就在我办公室门口的走廊，所以我得一次又一次地听重复的对话。一旦有新的实验对象到场，谈话就又得重演一遍。真是枯燥，简直枯燥透顶！实验对象穿过走廊，便会看到知情人堵在门口与测试组织者交谈。知情人不厌其烦地嘟嘟囔囔，说她不知道自己该做些什么，她的问题就像连珠炮一样，一直持续了10分钟：‘这个应该标在哪里？我不懂。’”巴格回想起那段往事，身体不由地一缩，诧异与不解之情溢于言表：“对话已经进行很久了，而那些做过带有礼貌字眼测试的人就真的站在那里等着。”[6]

有一点得加以说明，诱导和洗脑可不是一码事。我可甭想通过提供“打盹儿”、“奶瓶”和“泰迪熊”等字眼，就让你把隐匿最深的童年秘密倾吐出来。同样，我也不能通过诱导而让你帮助我去抢银行。但不得不说，诱导的力量也确实是不可小觑的。两名荷兰研究者做过一项实验，他们让几组学生参与一种叫作“寻根问底”的益智游戏，回答游戏中的42道难度很大的题目。[7]其中，一半的学生被要求预先花5分钟的时间，思考成为一名教授意味着什么，并将想法全部记录下来，这些学生的答题正确率为55.6%。另一半的学生则按照要求在游戏开始前坐下来，想一会儿与足球流氓有关的事，这组学生的正确率为42.6%。“教授”组学生的知识水平并不比“足球流氓”组高，也不比后者更加聪明或用心，他们只是处在“智慧”的思维模式中罢了。显然，通过把自己与“教授”等智慧的代名词联系在一起，第一组学生做出正确答复的概率大大提高了。需要指出的是，55.6%和42.6%的正确率之间的差距可谓悬殊——这可是及格与否的分水岭。

心理学家克劳德·斯蒂尔（Claude Steele）和乔舒亚·阿伦森（Joshua Aronson）开发了一个比以上实验更加极端的版本。[8]他们选取的实验对象是数名黑人大学生，道具则是从美国研究生入学考试（GRE）中抽取的20道题。按照要求，学生们在试前的问卷上填写了所属人种，这一简单的环节就足以诱导他们联想到所有与美国黑人有关的消极形象，而他们的成绩以及答对题目的数量都削减了一半。在

当今社会，我们认为考试是考生能力和知识的可靠指标，因此寄予考试以重托。但事实果真如此吗？如果在学术能力评估测试（SAT）中，一个来自名牌私立高中的白人学生的分数高于一个来自公立学校的黑人学生，那么这到底是因为白人学生着实更加优秀呢，还是因为身为白人又出身名校的学生时常头顶着“天资聪颖”的光环呢？

令人更为称奇的是，这些诱导因素影响我们的方式是如此神秘莫测，让人难以察觉。当你在做上文中的造句测试时，你并不知道自己正在被灌输着有关“衰老”的思想吧？但话说回来，这些诱导因素如此隐秘，你又怎么会察觉呢？然而，值得注意的是，人们在缓步走出房间、穿过走廊之后，仍然对自己行为受到的影响浑然不觉。巴格曾让实验对象玩棋类游戏，其中，参与者获胜的唯一方式是要相互合作。巴格通过诱导向参与者灌输了协作精神，果不其然，这些人配合的默契程度大大提升，游戏也进行得更加顺利了。巴格指出：“事后，我们向实验对象提了一些问题，比如，你在游戏中与他人的协作程度如何？你与他人合作的意愿度有多高？然后，我们将答案与他们的实际行为做了比较，却发现二者毫无相关性。这个游戏时长为15分钟，但游戏过后，人们竟对自己在游戏中的协作表现一无所知。他们都没有回过神来，给出的答案也都像是胡乱回答一通的无用信息。这真让我感到出乎意料，我还以为他们起码能从回忆里琢磨出点儿什么来呢，但他们没有。”

在上文的实验中，当黑人学生注意到自己所属的人种后，他们在考试中表现得一塌糊涂。阿伦森和斯蒂尔在他们身上发现了与棋类游戏实验对象同样的问题。阿伦森说：“考试后，我与黑人学生交谈。我问道：‘有没有什么因素影响了你们的发挥？’我还问他们：‘我让你们在试卷上说明你所属的人种，这会不会对你们产生干扰？’我之所以这样问，是因为这显然对他们的表现有很大的影响。但他们却总回答说自己并不介意，还说：‘你知道吗，我觉得我不够聪明，不配待在这里。’”

不难看出，这些实验的结果很值得我们关注：我们一直将其看成自由意志的那些东西，在很大程度上只是幻象。我们往往一直处在“自动驾驶”的心理状态中，我们的思考和行为方式，以及在紧急关头思考与行动的能力，比我们想象的要更易受到外部环境的影响。但与此同时，我也认为，潜意识悄无声息的运作方式有其不容忽略的优势。在做上文中那个穿插着有关“衰老”的词语的乱句重组测试时，你在每个句子上各用了多长时间呢？依我看，每个句子的用时也就是几秒吧。这个速度已经挺快的了，而你之所以能够迅速完成测试，原因就在于你能够排除干扰，做到心无旁骛。如果你一直把心思花在单词列表中可能存在的规律上，那么，想要如此迅速地完成任务就非常困难了，因为你的注意力无法集中。诚然，测试中涉及“衰老”的信息改变了你走出房间的速度，但这是件坏事吗？你的潜意识只是在通知身体：我察觉到了一些线索，我们正处于一个与“衰老”有所关联的环境中，让我们“随遇而安”，按环境需要而行动吧。如此说来，你的潜意识就像你的心理世界的一个仆人，精心照料着你思维生活中微妙的细枝末节，密切关注着你周围发生的一切，竭力确保你能够随机应变，同时给予你足够的自由空间，以便你将注意力集中于亟待处理的事宜。

设计赌博实验的艾奥瓦大学团队，是由神经病学家安东尼奥·达马西奥（Antonio Damasio）领导的。他们统筹了若干趣味横生的实验，探究如果太多的思维过程在潜意识的密室之外进行，会产生怎样的后果。在这些实验中，达马西奥所选的对象都遭遇过大脑腹内侧前额叶皮质区域的损伤。此区域位于人体鼻后，面积虽小却至关重要，在我们的决策中扮演着关键角色：它可以帮助我们应对突发事件，厘清情感纠葛，处理从外界得到的海量信息，理出先后顺序，还能提醒我们优先处理亟待解决之事。大脑腹内侧前额叶皮质区域受损的人十分理性，其中不乏机智聪慧且务实能干之人，但是他们都在决断力上有所欠缺。更准确地讲，这些人没有自己的潜意识仆人，因而无法抽身把精力集中在真正要紧的事物上。在《笛卡儿的错误》

（*Descartes’Error*）一书中，达马西奥描述了其与一个罹患此种脑损伤的病人预约时间的经历：

我提供了两个备选日期，都在下个月，且两个日期只差几天。病人取出日程簿，查阅上面的日历。接下来出现的一幕，着实让几个在场的研究人员大开眼界。那个病人花了几乎半个小时的时间，罗列出选择两种日期各自的利弊得失：事先定好的约会，与其他有约的日期是否接近，可能出现的天气状况……他几乎把与一个简单日期有关的所有因素从头到尾考虑了个遍。（他）简直就是在带着我一起做一项无聊透顶的成本——收益分析，没完没了地罗列提纲，徒然地对比着不同选项及其可能引起的后果。面对这样一个过程，一般人得具备强大的自制力才不致抓狂或叫他闭嘴。

达马西奥与他的团队让脑损伤患者也参与了本书开头提到的赌博实验。最终，绝大多数的患者像我们一样，也发觉了红色纸牌的危险。但他们的手掌却一滴汗也没有，更没有人产生蓝牌优于红牌的直觉，并且，即使在参悟出游戏的目的所在后，也没有一人调整战略来避开危险的纸牌。他们在意识层面上明白了什么是正确的选择，但这并不足以改变他们玩游戏的策略。实验团队中的一名研究人员安托万·贝沙拉（Antoine Bechara）说：“他们就像吸毒成瘾的人一样。瘾君子能够清楚地表达出其行为带来的后果，但却无法做到言行一致。其中的问题出在大脑，而这正是我们研究的重点所在。大脑腹内侧前额叶皮质区域损伤所导致的，是患者的所知与言行之间的脱节。”我们的潜意识默默地将我们推上正轨，以手心出汗等微妙的形式提示我们做出正确的选择，而这些病人在此方面恰恰有所缺失。身处风险高涨、瞬息万变的环境之中，我们并不希望和艾奥瓦大学实验中的脑损伤患者一样，过于沉着与冷静，也不愿意呆站在一处，无休无止地权衡所有的选项。有时，在潜意识密室中所做的决定，能让我们受益更多。[9]

2.叙事的弊端

在前不久的一个凉爽的春夜里，24个男女齐聚在曼哈顿一家酒吧的包房里，参与一项名为“闪电约会”的特殊活动。这些人都是年轻的职员，20来岁的光景，其中有的是华尔街初出茅庐的职员，有的是医学院学生或学校教师，还有4位女士从附近的安妮克莱因珠宝总部结伴而来。到场的女性上身一律穿黑色或红色毛衣，下身则穿牛仔裤或深色长裤。男士中除了两个人，都清一色地身穿“曼哈顿工装”，也就是深蓝色衬衣配黑色便裤。刚开始时，他们手中各自紧攥着自己的饮料，颇为尴尬地随意闲聊了一会儿。接着，当晚活动的组织者，一位名叫凯琳的高挑而迷人的女士示意大家安静下来。

凯琳说，每位男士将各有6分钟的时间，与每位女性进行交流。在此期间，女士们将靠墙坐在环绕房间摆放的低矮的长沙发上，而男士们则轮流与每位女士交谈。每当凯琳按铃提示6分钟已到时，男士们就应移向下一位女士。前来赴约的人都会拿到一枚徽章和一个编号，并要填写一份简表。根据表上的说明，如果他们在6分钟内对某人产生了好感，便要在表上对方编号旁的方框里打钩。如果双方恰好互选，那么两人都会在24小时内收到对方的电子邮箱地址。房间里充斥着满怀期待的低语声，几个人抓紧最后的几分钟跑去厕所方便停当，然后，凯琳按响了铃。

男男女女各就各位，房间里霎时间炸开了锅。男士们的椅子离女士们的沙发隔有一段距离，因此双方必须得将手撑在膝盖上，向前倾身。一两名女士竟然在沙发坐垫上跳来跳去；与3号桌的女士攀谈的男士不小心将啤酒洒在了她的大腿上。坐在1号桌旁的褐发女士名叫梅利莎，她像发连珠炮似的向男方发问，使尽浑身解数想让他打开话匣子：“如果你能实现3个愿望，那些愿望都会是什么？你有没有兄弟姐妹呀？你一个人住吗？”在另外一桌旁，一位非常年轻的金发男士戴维询问女方缘何参加当晚的活动，女方回答：“我今年26岁了。我的好多朋友都和她们的男朋友是中学时的老相识，现在有的订婚、有的结婚，而我还是单身，我都要抓狂了！”

沿着房间一侧有一个吧台，凯琳就站在吧台旁边：“如果两情相悦，你就会感到时光飞逝。反之，你就得经历一生中最漫长的6分钟了。”她一边看着局促交谈着的男男女女，一边说道：“有时事情会出乎你的意料。去年11月，有个从皇后区来的男人带来了一打红玫瑰。他给每位与他交谈过的女性各发了一支玫瑰，还穿了一身正装赴宴。那情景我真是永生难忘。”她浅浅一笑：“他可真是全副武装，准备大干一场了。”

在过去的几年中，闪电约会在全世界刮起了一阵旋风，不过这也在情理之中。闪电约会将整个约会过程浓缩成为一个简短的瞬间决断，每一个参与者都在试图解答一个简单的问题：我是否还愿意再见这个人一面？要想揭晓答案，我们并不需要一整晚的时间，我们需要的不过是几分钟而已。举个例子，在4位来自安妮克莱因珠宝总部的女士中，有一位名叫维尔玛。她说她当晚一位男士也没有看上眼，并且几乎是在与男方开始交谈的一瞬间就做出了决定。她不屑地说：“他们一开口说‘你好’，我就当场兴趣全无了。”罗恩是一位在投资银行担任财政分析师的男士，他选中了两位女性，其中一位是他在交谈了约一分半钟后选定的，而2号桌的莉莲，则让罗恩在面对她坐下的霎时间就拿定了主意。他不无赞赏地说：“她打了舌环。在这种场合里，我本以为会碰到一群律师，但她可真是与众不同啊。”莉莲也倾心于罗恩，她问道：“知道为什么吗？他是路易斯安那人，我爱死那里的人的口音了。我还故意把钢笔掉在了地上，想试探他会做何反应，谁知他马上就帮我拾起来了。”事后我们发现，许多女性第一眼就对罗恩产生了好感，而莉莲也让许多男士一见钟情，两人都富有感染力和动人的活力。活动结束时，身着蓝色外套的医科学生乔恩说：“你知道吗，女孩子都挺聪明的。不消一分钟她们就知道：我喜不喜欢这个男生；这是个能带回家见父母的人呢，还是个花心大萝卜呢？”乔恩的话可谓切中要害，但是，聪明的人并不仅仅是女孩子。在使用薄片分析法考量约会对象的时候，差不多人人都是好手。

但是，假如我稍微改动一下闪电约会的规则，会发生什么状况呢？如果我试图一窥潜意识密室的究竟，让每个人都解释其决策背后的原因，那又会是怎样的一番光景呢？我们知道，这显然是不可行的：我们的潜意识思维机器是永远无法被窥探的。但如果我不撞南墙不回头，偏要逼着人们解释其第一印象和瞬间决断的理由呢？哥伦比亚大学的两位教授，希娜·艾扬格（Sheena Iyengar）[10]和雷蒙德·菲斯曼（Raymond Fisman）就做过这样的实验。他们发现，当人们被迫对自己的判断做出解释时，我们会发现一种令人费解的奇怪现象：使用薄片分析法时原本浅显易懂的东西，却变得晦涩难懂了。

艾扬格与菲斯曼这两位搭档显得有些格格不入。艾扬格是印度后裔，菲斯曼则是犹太人；艾扬格是一名心理学家，而菲斯曼则是一位经济学家。两人曾在一场派对上争论包办婚姻和自由婚姻相比之下各自的优点，借此契机，两人决定一起搭档研究闪电约会。“据说我们已经成功撮合了一对恋人，他们已经相处许久了。”菲斯曼告诉我。他身材消瘦，看上去活像一个十几岁的小伙子，话语间带着一种冷嘲式的幽默：“我很自豪。地球人都知道，撮合3对恋人后，你就能升到犹太教的天堂了，所以我已经离天堂不远啦。”两位教授将举行闪电约会派对的场所选在百老汇“西部酒吧”的里屋，正对着哥伦比亚大学的校园。这里的闪约派对与纽约标准的闪约派对几乎一模一样，但两者有一个不同点：参与前一种闪约派对的人，除了赴约和在与对方对应的方框里打钩，还需要分别在活动开始之前、活动结束当晚、一个月后，以及半年之后填写4份简短的调查问卷，用1~10评定他们期望在未来伴侣身上找到的特质，这些特质分别为：“吸引力”、“共同爱好”、“滑稽/幽默感”、“真诚”、“才智”，以及“雄心抱负”。另外，在每次“约会”之后，参与者都要依照以上特质，为刚才约会中的对象打分。如此一来，待整晚活动结束后，菲斯曼和艾扬格会得到一份图表，上面详细显示着约会过程中每个参与者对自己感想的记录。而当你看到这张图表时，会发现一种难以解释的现象。

我参加过一次哥伦比亚大学的闪电约会活动。其间，我将注意力聚焦在了一位皮肤白皙、有着一头金黄色卷发的年轻女士和一位身材高大、活力十足、有着一头棕色长发的碧眼男士身上。我不知道他们的名字，我们就且称他们为玛丽和约翰吧。我观察了两人的整个约会过程，谁都能够看出，两人相互产生了好感。约翰在玛丽的桌旁坐下，两人目光相遇，玛丽含羞地低下头，她看上去有一点点紧张，接着，她在椅子上往前倾了倾上身。从外表来看，两人的一见钟情是显而易见的。但是让我们进一步推敲一下，来提几个简单的问题。首先，玛丽对约翰个性的评价，是否与她在活动开始前所述的心仪男伴身上应具有的特质吻合呢？换句话说，在预测自己所喜欢的男性特质上，玛丽的准确率如何呢？对于菲斯曼和艾扬格来说，这个问题不过是小菜一碟。他们发现，在实际约会中，吸引闪电约会参与者的特质与其此前所述并不一致。若玛丽在活动前表示自己想找一位睿智而真诚的男士，那么这绝不表示她只会对这类男士产生好感。而她当晚的最佳人选约翰很可能是个风趣而迷人但却并不睿智而真诚的人。并且，如果当晚博得玛丽芳心的男士都很风趣、迷人，但却都不大睿智、真诚，那么翌日，当玛丽按照要求对她的真命天子做出描述时，她很可能会改口说自己喜爱的是风趣而迷人的类型。但这只是翌日的情况。如果一个月后我们再去问玛丽，她的喜好可能会又转回睿智而真诚型男士了。

如果你觉得上面一段话让你有些丈二和尚摸不着头脑，也确实情有可原。因为这的确令人费解。玛丽描述了她的理想伴侣，接着，她在一屋子候选男士中遇到了情投意合的男伴，但在那一瞬间，她对心上人的要求却发生了翻天覆地的变化。而一个月过后，她又转念回到了她原先所喜欢的类型了。那么，玛丽究竟希望自己的男伴具有什么样的特质呢?

我向艾扬格提出了这个问题，她回答说:“我不知道。我之前所描述的自己，究竟是不是真正的自己呢？”

她稍做停顿，菲斯曼接过话题："不是的。真实的自己是通过自己的行动表现出来的。经济学家都会这么说。"

艾扬格一脸茫然："我不认为心理学家们会这么定义。"

两人争执不下。但话又说回来，这个问题也的确没有所谓的正确答案。玛丽觉得自己喜欢男性身上的某些特质，这个想法并没有错，只是不完整罢了。在玛丽的描述中，她最先流露出的，是意识层面上向往的理想对象的条件，也就是在她坐下来深思熟虑时，自认为需要心上人所具有的品质。但在她与别人面对面交流的一瞬间，她用来构建自己喜好的条条框框便开始有所动摇了。这是潜意识密室门后紧锁的信息在起作用。

在与职业运动员共事的过程中，布雷登也有过类似的经历。几十年来，他一直非常注重让自己与尽可能多的世界顶级选手交流，询问对方为何，以及是如何达到他们今天的水平的，但所得到的答案却无一例外地让他失望。他告诉我："我们在对顶级选手的所有研究中，还没有发现哪位选手对自己表现的见地和解释是始终连贯的。时期不同，他们的回答也不尽相同，有的回答简直毫无意义可寻。"布雷登做过一项实验，他录下世界顶级网球选手的比赛，将动作数字化，使用电脑将动作分解成一帧一帧的，并由此对细节进行精确的观察：比如，皮特·桑普拉斯（Pete Sampras）在发反手斜线球时，肩膀旋转了几度。

在布雷登进行过数字化处理的录像带中，有一盘是网球名将安德烈·阿加西正手击球的录像。图像已进行过逐帧分解，阿加西的形象也被简化为一副骨架，因此在做击球动作时，他身体每一处关节的活动都能被看得一清二楚，并可供工作人员测量。这盘阿加西击球时的录像带清晰地展示了，我们是无法对自己在某一瞬间的行动方式做出描述的。布雷登说道："几乎全世界的所有专业选手都说，他们在正手击球时会使用手腕将球拍旋转到球的上方。为什么呢？他们在击球时看

到了什么吗？看这里，”布雷登边说边指着屏幕，“看到他击球了吧？在经过数字处理的画面上，选手的手腕即便仅仅旋转45度，我们也看得到，但选手们的手腕几乎是纹丝不动的。看看这手腕多稳、多固定，他的手腕直到击球后许久才有所活动。他认为自己的手腕在网拍触球时就动了，但其实是在网拍触球之后很久才动的。为什么有那么多人都被迷惑了？人们付给教练成百上千美元，想要学会如何在网球的上方旋转手腕，但结果呢？胳膊受伤的人数持续激增，仅此而已。”

布雷登在棒球运动员特德·威廉姆斯（Ted Williams）身上也发现了同样的问题。威廉姆斯可能是有史以来最伟大的击球手了，他深谙击球的艺术，广受人们的尊崇。威廉姆斯总说自己能使用目光，即通过目光跟踪来测出球棒与球接触的位置。但是布雷登凭自己在网球界的经验判断，这是天方夜谭。当向选手飞来的网球与选手的距离少于5英尺时，由于球与人的距离过近，加之球速过快，选手是无法看清楚球的。那时的选手实际上与盲人无异，而棒球亦是如此，没有人能用目光来击球。布雷登说道：“我见过特德·威廉姆斯本人一次。当时我们一同出席了西尔斯公司（Sears）的一场活动。我说：‘嘿，特德，我们刚做了一项实验，发现人类根本无法使用目光跟踪球飞到球棒上的过程，整个过程用时才不过3毫秒啊。’”他倒是挺诚实的，说：“嗯，我想可能是我觉得自己能够做到吧。”

特德·威廉姆斯在击球方面可谓无可匹敌，他也能自信满满地对自己的击球方法做出解释说明。但是，他的解释与其实际行动并不相符。同理，玛丽对心仪男士的描述也不可避免地与实际上吸引她的男士有所出入。作为人类，我们在叙事时总犯一个毛病，非要在尚无法说清的事情上急匆匆地冠以一个解释。

许多年以前，心理学家诺曼·R.F.梅尔（Norman R.F.Maier）做过一项实验，他在一个房间里堆满了各式工具、器物和家具，并在天花板上拴了两根长绳。两根绳子的间距很远，若你一手握住其中一根绳子

的末端，另一只手是够不到另一根绳子的。每一个进屋的实验对象都需要回答相同的问题：你能想出几种方法，将两根绳子的末端系在一起？这个问题共有4种解决方法。第一种方法是尽量将一根绳子朝另一根的方向牵引，并将其固定在椅子等物体上，再去拉另一根绳子。第二种方法则借助外物的长度，譬如将一根电线系在一根绳子的末端，再衔接到另一根绳子上。第三种方法是，先用一只手握住一根绳子，再使用长竿等工具将另一根绳子够过来。梅尔发现，大多数人都能不费吹灰之力地想出这三种解决方案，但是，想出第四种方法的人——像钟摆一样荡起第一根绳子，再抓住另一根绳子——可就寥寥无几了。很多人都被这最后一种方法难倒了。梅尔让他们坐下来琢磨10分钟，接着，他默默地走到房间另一边的窗户旁，随意地轻轻触碰一根绳子，绳子随即前后摆动了起来。果然，在这之后，大多数人都恍然大悟，想出了钟摆方案。但当梅尔让他们描述自己是如何想出此方案的时候，却没有一人能给出正确的原因。正如梅尔所写："他们给了许多种解释：'我豁然顿悟了''这是剩下的唯一方法了''我忽然意识到，在绳子上绑上重物会使之摆动''可能是哪节物理课给了我灵感吧''我绞尽脑汁想把绳子牵过来，唯一的方式就是将其荡过来'。一位心理学教授给出的描述是这样的：'我把一切方法都想了个遍，剩下的唯一选择就是将绳子荡起来。我脑中浮现了使用绳子荡到河对岸的场景，还出现了几只猴子在树上荡来荡去的画面。这些画面一出现，解决方案也就浮出水面了，这主意看上去万无一失。'"[11]

难道这些人是在撒谎？他们是不是羞于承认，自己只有在受到提示之后才能解决问题呢？完全不是这样的。只是梅尔给出的暗示太为隐晦，人们只能从潜意识层面加以领悟罢了。整个过程都是在潜意识密室的门后完成的，因此，当梅尔非要实验对象做出解释时，他们只得拼凑出一个在他们看来最为言之有理的答案。

这就是我们在享受潜意识的种种好处时所付出的代价。在解读别人，对其想法——尤其是潜意识层面的想法——做出解释时，我们必

须要多加留心。当然，当谈到恋爱的话题时，这一点我们都懂。我们知道，理性地描述出心仪的对象是难于登天之事，因此，我们会通过约会来检验自己对心仪对象特质的推测是否准确。除此之外，每个人都知道，无论是学习网球、高尔夫，还是一件乐器，专家的演示要比单纯的口授效果好得多。我们通过范例和直接经验来学习，因为口头的说明具有诸多局限性，不足以给予我们足够的指导。但在生活的其他方面，我们也并没有处处重视潜意识的神秘力量，更没有时时提防叙事的种种弊端。遇到无法解释的议题时，我们却往往不搞清楚原因就誓不罢休。在本书接下来的章节里，我们会一起探究这种做法可能会造成的严重后果。心理学家乔舒亚·阿伦森说过："在O.J.辛普森（O.J.Simpson）杀妻一案裁决之后，一个陪审团成员在电视上坚定不移地说：'我的决定与种族毫无干系。'但她究竟何以如此确定呢？我的种族与测试成绩实验、巴格的打断对话用时实验，以及梅尔的绳子实验统统表明，人们不但对影响自己行为的因素一无所知，并且几乎从没意识到自己的一无所知。我们需要接受自己的一无所知，多说一些'我不知道'。"

当然，我们在梅尔的实验中还能发现另一种有意思的现象：梅尔的实验对象都被题目难住了，个个垂头丧气。他们在那里坐了整整10分钟，毫无疑问，其中肯定有许多人认为自己把一项重要的测试弄砸了，认为自己愚蠢透顶。但实际上，他们并不愚蠢。为什么呢？因为屋里在座的所有人都不只拥有一种思维，而是两种。在显意识受阻时，他们的潜意识却在一刻不停地观察着房间，筛选着可行的方案，并分析着各种线索。一旦线索出现，潜意识便坚定不移且悄无声息地为他们指点迷津。

---

[1] 关于霍温对贝伦森等的看法，请参见False Impressions:The Hunt for Big Time Art Fakes(London:Andre Deutsch,1996),19–20。

[2] 英文书名中的stright from the gut字面的意思是"跟着直觉走"。——编者注

[3] 关于乱句重组测试，请参见Thomas K.Srull and Robert S.Wyer,“The Role of Category Accessibility in the Interpretation of Information About Persons:Some Determinants and Implication,”Journal of Personality and Social Psychology 37(1979):1660-1672。

[4] 佛罗里达州是美国许多老人选择的养老地。——译者注

[5] 宾戈游戏是一款危险性低的填字赌博游戏。——编者注

[6] 约翰·巴格的精彩研究请参见John A.Bargh,Mark Chen,and Lara Burrows,“Automaticity of Social Behavior:Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action,”Journal of Personality and Social Psychology 71,no.2(1996):230–244。

[7] 关于“寻根问底”益智游戏的研究，请参见Ap Dijksterhuis and Ad van Knippenberg,“The Relation Between Perception and Behavior,or How to Win a Game of Trivial Pursuit,”Journal of Personality and Social Psychology 74,no.4(1998):865–877。

[8] 关于黑白肤色测试表现和种族诱导研究，请参见Claude Steele and Joshua Aronson’s “Stereotype Threat and Intellectual Test Performance of African Americans,”Journal of Personality and Social Psychology 69,no.5(1995):797–811。

[9] 赌博研究被收录于安东尼奥·达马西奥的精彩著作中：Descartes’Error:Emotion,Reason,and the Human Brain(New York:HarperCollins,1994),193。

[10] 希娜·艾扬格，《选择》（中信出版社，2019年版）一书的作者。——编者注

[11] 关于摇摆绳实验，请参见Norman R.F.Maier.“Reasoning in Humans:II.The Solution of a Problem and Its Appearance in Consciousness,”Journal of Comparative Psychology 12(1931):181–194。

3　沃伦·哈丁假象：我们为何会对高挑而黝黑的俊男倾心

我们的直觉在我们的经历和环境中产生，这意味着，通过改变构成直觉的经历与环境，我们便可以改变我们的直觉。

1899年的一个清晨，在俄亥俄州里奇伍德“环球酒店”的后花园里，两个男人在擦鞋的过程中相识了。其中一位是来自俄亥俄州首府哥伦布的律师兼议员，名叫哈里·多尔蒂（Harry Daugherty）。他身材魁梧，脸色红润，蓄着黑色直发，是个不折不扣的人才，可谓俄亥俄州政界的马基雅弗利[1]，是一个典型的幕后操纵者。他目光犀利，于人于事都能够洞若观火——起码在政治机遇上能做到眼明心亮。另一位男士是一个来自俄亥俄州马里恩小镇的报纸编辑，一周之后当选为俄亥俄州参议员的沃伦·哈丁（Warren Harding）。多尔蒂只朝哈丁看了一眼，便立即被眼前这个人彻底征服了。记者马克·沙利文对当时的情景做了这样的描述：

那年哈丁35岁，外形良好，英俊迷人。他的头部、五官、肩膀以及躯干大小适中，比例匀称，全世界的男性都会不加吝惜地对他的帅气大加赞赏——几年之后，当他被广泛熟知后，人们偶尔会使用“罗马人”这个词来描述他。从台上迈步向下走时，他的双腿显示出他那引人注目、惹人艳羡的身材比例，他昂首挺胸、步履轻盈、举止得体，这些都衬得他更加风度翩翩，既优雅又不失阳刚。他魁梧健壮，身材高大，两只大眼睛间距宽而炯炯有神，头发乌黑浓密，标致的面庞泛着古铜色泽，为他平添了几分印度人的英气。他将自己的座位让给另一名顾客，彬彬有礼的态度中透着对全人类的友善。他声似洪钟，和蔼而不失男人气概。他饶有兴致地打量着擦鞋匠的鞋刷，散发出小镇男

人罕有的对服饰道具的敏锐直觉。从他留下小费这一个举动中，我们看到了他心地的良善，也看到了他诚挚的仁爱，以及那真诚播撒快乐的美好愿望。

多尔蒂打量着哈丁，霎时间，一个即将改写美国历史的想法涌上心头：这个人能不能成为一位伟大的总统呢?

沃伦·哈丁并不是一个天资聪颖的人。他爱好打扑克牌和高尔夫，还喜欢饮酒，而他最大的激情所在，当属追求女人了——说得露骨一些，他的性欲可谓强得出奇。他从一个政府部门调转到另一个部门，却从未有过什么可喜的业绩。在对待政治事宜方面，他也是心猿意马、瞻前顾后。曾有人将他的演讲描述为“一串文不着调的浮夸词语在没头没脑地找寻着主旨”。1914年当选为国会参议员后，他缺席了对女子选举权和否决权的讨论，而这两个议题可都是当时历史上举足轻重的政治问题。他之所以能在俄亥俄州的政界平步青云，多亏其妻子弗洛伦斯的帮助以及哈里·多尔蒂的幕后操作。除此之外，随着年龄的增长，他变得越发仪表堂堂，这一点也是功不可没的。在一次晚宴上，一个支持者脱口而出：“真见鬼了！他看上去真是一位像模像样的议员啊。”为哈丁书写传记的弗朗西斯·拉塞尔（Francis Russell）是这样描述他刚至中年时的样貌的：“他那乌黑浓重的眉毛与银灰色的头发形成了鲜明对比，为他平添了几分力度感，而他那宽阔的肩膀和古铜色的面庞则为他带来生机和活力。”据拉塞尔说，如果哈丁披上一件古罗马外袍，他简直可以直接登台饰演尤利乌斯·恺撒了。多尔蒂之所以安排哈丁在1916年共和党的总统会议上发言，是因为他明白，人们只需一睹哈丁的外貌，一听他深沉的磁性嗓音，就会对他的升官之路深信不疑。1920年，多尔蒂不顾哈丁的意见，说服他参加总统竞选。多尔蒂可不是在开玩笑，他要动真格的了。但他的这个判断却让他马失前蹄。

沙利文写道："自从两人见面时起，多尔蒂就一直在心中暗想，哈丁可能是个'好总统'胚子。有时，他会不经意地说哈丁是个'好看的总统'胚子——这才是大实话。"1920年夏，哈丁参加共和党全国大会，在6名候选人中排名垫底。而多尔蒂却不以为意，他预测，代表大会将会因无法从排名最高的两名候选人中定下胜出者而陷入僵局，会议代表们则会因此被迫另谋人选，到了那个刻不容缓的关头，除了这位散发着亲和力和庄重之气、极具总统风范的候选人，会议代表们到哪儿去找更加合适的人选呀？工作日一大早，在芝加哥黑石酒店烟雾缭绕的密室里，会议代表们齐聚一堂。共和党的头头们举手发问，到底有没有一个能让大家一致同意的候选人？大家立即想到了一个名字：哈丁。他不是恰巧具备总统候选人的外形吗？于是，议员哈丁摇身一变，成为总统候选人哈丁；接着，在时年秋天，哈丁在他位于俄亥俄州马里恩住家的阳台上举行了参选仪式，并从此成为哈丁总统。哈丁就职两年后，便因中风而猝死了。大多数历史学家一致认为，他是美国历史上最失败的总统之一。[2]

1.薄片分析法之阴暗面

至此，我们已经目睹了薄片分析法的强大力量，也明白了要想使用薄片分析法，我们就必须迅速地剥开事物的表面，直捣其核心的道理。托马斯·霍温、伊夫琳·哈里森以及艺术史专家们在顷刻之间就看穿了造假者的诡计；在仔细观察比尔和苏珊的交流过程，测量两人之间正负情绪之比后，我们发现，这对第一眼看上去仿佛天造地设的夫妻，正走向一个我们始料未及的结局；纳里尼·安贝蒂的研究向人们揭示，如果我们不被医生身上穿的白大褂和墙上挂着的毕业证书迷惑了双眼，而仅仅将注意力集中在其语音、语调上，我们将会精确地推测出此人遭到起诉的概率。但是，如果这一系列快速的思考过程被某种因素打断；如果我们在瞬间决断时，永远不能冲破表面现象的阻碍，那我们又该何去何从呢？

在上一章中，我为大家叙述了约翰·巴格组织的一项实验。他向我们揭示，人们对某些词语（如“佛罗里达”、“灰色的”、“起皱”以及“宾戈游戏”）产生了影响深远的联想，甚至于仅仅看到这些词语，我们的行为就会发生改变。我认为，人的外表，即高矮胖瘦和肤色性别，也同样能够触发我们的联想。在见过沃伦·哈丁的人中，许多人都因为他的仪表堂堂和英气逼人而贸然做出了毫无根据的判断，认为他是具有雄才大略的诚实正直之人。人们没有破除表面的迷障，哈丁的外表隐含了太多强而有力的信息，将人们的理性思考扼杀在半途中。

“沃伦·哈丁假象”揭示了快速认知的阴暗面，这个阴暗面亦是激发大量偏见与歧视的罪魁祸首。正因如此，为一项工作确定合适的人选才会让人一筹莫展；正因如此，一些平庸之辈才得以身居要职——虽然有时我们并不乐于承认这个事实。若要认真对待薄片分析法和第一印象，我们就需要认识到，人们在一瞥之间对事物的理解，有时会比长达数月的研究还要深入。但我们也同样应该了解和承认，瞬间产生的认知也会成为我们误入歧途的幕后黑手。

2.黑白肤色的瞬间决断

近年来，潜意识联想——心理学家们习惯称之为内隐联想（implicit association）——在我们的信仰和行为中所扮演的角色，吸引了越来越多心理学家的目光。其中，大量的研究工作都是围绕一种很有趣的测试展开的。这种测试名为内隐联想测试（Implicit Association Test,简称IAT），是由安东尼·G.格林沃尔德（Anthony G.Greenwald）、马扎林·贝纳基（Mahzarin Banaji）以及布赖恩·诺塞克（Brian Nosek）三人，根据一种常见而深奥的现象构想出来的。[3]在我们的脑海中，有些想法已被我们归为一类。我们在为这些想法建立联系时所用的速度，要比我们为陌生的想法建立联系的速度更快。这句话是什么意思呢？让我给你举例解释吧。下文中有一组单词，请你拿一支铅笔或钢笔，在每个名字的左边或右边打钩，将每个名字划分

至其所属的组别里。你也可以用手指直接点出正确的组别。做题时请用最快的速度，不要跳过任何一个名字，也不要担心犯错。

男性　　　　　　　　　　　　　　女性

……………约翰（John）……………

……………鲍勃（Bob）……………

……………埃米（Amy）……………

……………霍莉（Holly）……………

……………琼（Joan）…………………

……………德里克（Derek）…………

……………佩姬（Peggy）……………

……………贾森（Jason）……………

……………莉萨（Lisa）………………

……………萨拉（Sarah）……………

挺容易的，对不对？题目之所以容易，原因在于，当我们读到或听到“约翰”、“莉萨”、“鲍勃”或“霍莉”时，我们并不用去思考这些是男性还是女性的名字。我们早就把“约翰”这类名字与男性联系了起来，也知道“莉萨”等名字的主人对应的是女性。

以上只是热身。现在让我们来做一道真正的内隐联想测试题目吧。这道题目与热身题目的做法相似，但我将两个完全没有联系的组别混合在了一起。同样地，你要做的还是在每个词语的左边或右边打钩，为其选择对应的组别。

我猜，大多数读者都会觉得此题要稍难了一些，但还是能够很快地将词语归入正确的组别中吧？现在，来试试这道题。

男性 或 职业		女性 或 家庭
……………………	莉萨	……………………
……………………	洗衣店	……………………
……………………	企业家	……………………
……………………	约翰	……………………
……………………	商人	……………………
……………………	鲍勃	……………………
……………………	资本家	……………………
……………………	霍莉	……………………
……………………	琼	……………………
……………………	家	……………………
……………………	公司	……………………
……………………	兄弟姐妹	……………………
……………………	佩姬	……………………
……………………	贾森	……………………
……………………	厨房	……………………
……………………	家务	……………………
……………………	双亲	……………………
……………………	萨拉	……………………
……………………	德里克	……………………

我猜，大多数读者都会觉得此题要稍难了一些，但还是能够很快地将词语归入正确的组别中吧？现在，来试试这道题。

男性 或 家庭		女性 或 职业
…………………	婴儿	…………………
…………………	萨拉	…………………
…………………	德里克	…………………
…………………	商人	…………………
…………………	就业	…………………
…………………	约翰	…………………
…………………	鲍勃	…………………
…………………	霍莉	…………………
…………………	家事	…………………
…………………	企业家	…………………
…………………	办公室	…………………
…………………	琼	…………………
…………………	佩姬	…………………
…………………	表兄弟姐妹	…………………
…………………	祖父祖母	…………………
…………………	贾森	…………………
…………………	家庭	…………………
…………………	莉萨	…………………
…………………	公司	…………………

发现这道题的不同之处了吗？这道题比上一道题要难了不少，对吗？与“职业”和“男性”合为一组的情况相比，在“职业”和“女性”共为一

组的情况下，大多数人将“企业家”一词归入“职业”组时，花费的时间要稍长一些。这是因为，在绝大多数人的心中，“男性”与诸如“事业”等概念的联系较为紧密，而“女性”与“事业”之间的联系则相对松散。在我们看来，“男性”与“资本家”的联系，就像“男性”与“约翰”的联系一样密不可分。然而，如果要将“商人”一类的词语划进“女性或职业”这样的组别，我们便不得不慢下来加以思考了——纵使只是短短的几百毫秒而已。

一般来说，心理学家在组织人们参加内隐联想测试时，并不会像我一样使用纸和铅笔，而是使用电脑完成的。测试进行时，每个词语会从电脑屏幕上依次闪过，当词语属于左手边的组别时，你就输入字母e；若词语属于右手边组别，则输入字母i。用电脑完成内隐联想测试的好处在于，实验人员可以以毫秒为单位，测量参与者的反应时间，并依此为参与者打出分数。因此，如果你花在关于“职业/家庭”测试第二部分的时间稍长于第一部分，这说明，你对“男性”和“职业”并没有形成过于紧密的联系。而如果你花在第二部分的时间明显长于第一部分，那么这就表明，在谈到职业问题时，你会不由自主地将“职业”与“男性”紧密联系在一起。

近年来，内隐联想测试已经成为一种炙手可热的实验工具，原因之一在于，它的测量很细致，得出的结果也让人一目了然。如果读者们在做“职业/家庭”测试的第二部分时，感觉到自己的做题速度有所减慢，那么你们就不难发现，内隐联想测试的测试结果着实会给人当头一棒。格林沃尔德告诉我们：“如果词语和组别的联系对于被试来说较为紧密，人们的做题用时为400~600毫秒；反之，用时则可能要多两三百毫秒。就实验结果来说，这算是很明显的差距了。我的一位认知心理学家同事形容说，这项实验用日晷来测量都没问题。”

如果你对计算机版本的内隐联想测试有兴趣，你可以登录http://www.implicit.harvard.edu去看看。这个网站上有几个不同的测

试，其中包括内隐联想测试中最具名气的种族测试。我已经做过好几次这个测试了，而每次的测试结果都令我有些不寒而栗。测试开始时，参与者需要回答自己对黑人和白人的看法。我的答案是，两个人种是平等的，我相信绝大多数读者也会如此回答。随后，测试便开始了，参与者需尽量快速回答题目。最先出现的是一道热身题，屏幕上闪过一组人脸的照片，看到黑人的面部时，参与者需输入字母e，以将照片归类到左手边的组别；看到白人的面部时则输入字母i，以将其归入右手边的组别。这就是个瞬间决断、瞬间决断、瞬间决断的过程，我根本无须思考。接着，第一部分出现了。

美国白人　　　　　　　　美国黑人

或　　　　　　　　　　或

坏的　　　　　　　　　好的

……………………受伤的……………………

……………………邪恶的……………………

……………………辉煌的……………………





……………………精彩的……………………

突然之间，让我疑惑不解的事情发生了。这个将词语和照片划入正确组别的任务，突然变得十分困难。我发现我的速度慢了下来，我需要考虑了。有时，我会将原本想要划入一个组别中的某一项，划入另一个组别中。我咬紧牙关尽量凝神专注，但一种羞耻感在我心中油

然而生。在“好的”与“美国黑人”合为一组的情况下，把“辉煌的”或“精彩的”划入其中为什么对我来说会这么困难呢？而当“坏的”与“美国白人”同属一边时，将“邪恶的”划入“坏的”组别又为何让我如此吃力呢？接下来，第二部分出现了。这次，组别中的词语互换了。

美国白人	美国黑人
或	或
好的	坏的

受伤的

邪恶的

辉煌的





精彩的

做这部分题目对于我来说简直是手到擒来之事。至此，我的羞耻感越发强烈了：

“邪恶的”属于“美国黑人”或“坏的”一组。

“受伤的”应该是“美国黑人”或“坏的”一组。

“精彩的”应该归于“美国白人”或“好的”一组。

我把这个测试重做了一遍，然后又做了第二遍、第三遍、第四遍，希望能够驱散种族歧视的感觉，但却都是枉费功夫。实际上，在所有参加过这个测试的人中，超过80%的人都对白人有积极的联系，也就是说，人们在将褒义词纳入“美国黑人”一栏时所花费的时间，要比将贬义词与“美国黑人”联系起来的用时要长许多。我的成绩还不算太糟，在种族内隐联想测试中，我获得的评价是：“对白人具有中等程度的习惯性偏向。”但话说回来，我可是半个黑人（我母亲是牙买加人）。

那么，这意味着什么呢？难道说，我是个种族歧视者，是个厌恶自己出身的黑人吗？事实并非如此。这个测试说明，我们对种族和性别等因素的态度，表现在两个层面上。首先是我们在意识层面上的态度。这是我们所选择的信仰，是我们约定俗成的价值观，也是我们刻意用来指导自己言行的工具。无论是南非的种族隔离政策，还是美国南方地区限制黑人选举权的法律，都是意识层面上歧视的表现。我们在谈及种族偏见或公民权斗争时，所说的也通常属于这种歧视。但内隐联想测试所评估的并非这种歧视，而是属于另一个层面上的，即我们所持的潜意识种族态度。换句话说，就是在我们还无暇思考之前，自动涌入我们大脑中的种种联系。我们不能有意识地选择自己的潜意识态度，并且，就如我在第一章里写到的，我们甚至连它的存在都无从察觉。我们那巨型的潜意识计算机安静地运行着，我们所经历的事情、遇见的人、学习的课程、阅读的书籍、看过的电影等，都被这台

计算机作为数据加以处理，并形成我们的种种观点和想法。我们在内隐联想测试中所流露的，也正是这些观点和想法。

这个测试向我们揭示了一种令人费解的现象：我们的潜意识观点好像与意识层面上的观点全然不符。迄今为止，参加过种族内隐联想测试的美国黑人共有5万人，而实验结果表明，在这些黑人之中，有约一半的人像我一样偏向于白人。这也难怪，我们毕竟住在北美，身边每天都充斥着各种将白人与积极因素连在一起的文化信息。哈佛大学心理学教授、内隐联想测试研究组织者之一的马扎林·贝纳基（Mahzarin Banaji）说："我们将正面因素与优势群体联系在一起，这并非我们的选择，而是我们必须接受的。放眼看去，优势群体总是与正面的事物并肩而行。翻开报纸，打开电视，这种信息无处不在，我们无从逃脱。"

内隐联想测试不仅是对态度和看法的抽象评估，还是一位灵验的预言家，它对我们在特定条件下自发做出的行为了如指掌。如果你对白人表现出强烈的偏向，那么有证据表明，这种偏见就会对你在黑人面前的行为产生影响。你有意而为的措辞、感觉或行为并不会受到影响。十有八九，你可能连自己在黑人和白人面前的行为有何不同都无法察觉。但是，在与黑人交流时，你很可能会将身体前倾得少一些，稍稍将头转向别处，双手交叉置于胸前，或是言谈表情变得淡漠一些，眼神交流不那么频繁，将与对方的距离拉大一些，显得不苟言笑，在措辞上犹犹豫豫，说话有些结巴，听笑话时笑得也没有那么爽朗了。这些因素很重要吗？当然了！假设场景是一次工作面试，再假设面试者是一位黑人男性，他会嗅到你的迟疑和距离感，也很可能会因此丧失一些对自己的把握和信心，从而显得不那么健谈和友善了。而你会做何感想呢？你估计会产生一种直觉，认为这位面试者有能力上的欠缺，或者在为人处世方面有些淡漠，抑或并不渴望这份工作。换句话说，这些在潜意识层面形成的第一印象，能让整个面试都偏离正轨、误入歧途。

如果你的面试对象是个身材高大之人呢？我相信，从意识层面上来讲，我们并不认为自己会对个子高和个子矮的人区别对待。但是，我这里有充足的证据表明，“身材高大”这一因素的确会在我们的潜意识层面触发一系列强有力的正面联系，对男性来说尤其如此。美国财富500强企业由全美最大的企业组成，我对其中一半的企业做了调查，询问有关其企业CEO的信息。果不其然，这些大企业的CEO几乎都是白人。毋庸置疑，其中所反映的偏见是不言自明的。然而除此之外，这些CEO几乎都是高个子。在我的抽样调查中，我发现男性CEO的平均身高几乎达到了6英尺。我们知道，美国男性的平均身高是5英尺9英寸[4]，也就是说，这些CEO平均比其他同性高了3英寸。其实，这组数据并不足以彰显问题的触目惊心。在所有美国男性中，约有14.5%的人身高超过了6英尺，但在美国财富500强企业的CEO中，这个数据达到了58%。而下面这组数据更加发人深省：在全美人口中，身高高于6英尺2英寸的成年男性占了3.9%，而在CEO的抽样中，高于此身高的人几乎占了1/3。[5]

企业管理层中的女性和少数族裔的稀缺起码还是有理由可循的。多年来，由于性别歧视和文化方面的诸多因素，涉足美国企业管理层的女性和少数族裔寥寥无几。因而，当董事会成员们为高层职位物色资历合格的候选人时，他们会说CEO接班人中并没有太多的女性和少数族裔可供选择。但是，对于矮个子的人来说，这个理由就太过牵强了。一家大企业的全体职员都是白人男性的情况是可能出现的，但是大公司职员中是不可能没有矮个子的。原因很简单：没有那么多的高个子。但尽管如此，在晋升到CEO职位的人中，个子矮的人确实少得出奇。在美国，身高低于5英尺6英寸的男性足有上千万人，但在我的抽样调查中，晋升CEO职位的总计只有10位而已。这说明，个头矮小对一个人在企业中的地位造成的阻碍，可能与身为女性或黑人等因素是不相上下的。［在这些条条框框的限制中，一个例外的个案脱颖而出，他就是美国运通公司（American Express）的CEO肯尼思·切诺尔

特（Kenneth Chenault）。肯尼思的出身给他带来了双重的不利因素：他不仅身高5英尺9英寸，而且还是一个黑人。抵御了双重沃伦·哈丁假象的他，无疑是个卓尔不凡之人。]

我们的这些偏见是不是刻意而为之举呢？当然不是。没有人会轻蔑地告诉一位CEO候选人："你太矮了。"显然，内隐联想测试所丈量的，是我们潜意识层面的偏见。绝大多数人虽然无法清晰地察觉，但却会不由自主地将领导能力和高大健硕的身材联系在一起。我们的心中已经对领导的样貌有了大体的预期，这种刻板印象根深蒂固，一旦有人符合这个特定的模式，我们便会对其他的因素视而不见。这并不仅仅是在CEO办公室中才适用的铁律。有人策划过4项大型研究调查，对数千名对象自出生到成人的过程进行了跟踪研究。研究人员对这4项研究得出的数据进行了分析测算，他们发现，如果将实验对象的年龄、性别和体重等变量校准，那么，每英寸的身高可以折合为约789美元的年薪。这意味着，若甲身高6英尺，乙身高5英尺5英寸，而除此之外两人在所有方面都别无二致的话，则甲平均每年要比乙多赚取约5525美元。身高与薪水研究的发起人之一蒂莫西·贾奇（Timothy Judge）指出："如果将此概念放入30年的工龄之中，综合各种因素来看，一个个子高的人可以切切实实地享受到几十万美元的薪金优势。"[6]你有没有想过，为什么有那么多的平庸之辈可以在公司企业中身居要职？这是因为，即使是在为最为重要的职位选人时，我们的大脑也远没有我们想象中那么理智客观——我们被身材高大的人迷得神魂颠倒了。

3.关爱顾客

弗莱明顿·尼桑汽车经销店坐落于新泽西州弗莱明顿市中心，销售主管名叫鲍勃·戈洛姆（Bob Golomb）。戈洛姆50多岁，留着寸头，戴着金属边框眼镜，黑色的头发日渐稀薄。他身着式样保守的深色西装，看上去活像一个银行经理或证券经纪人。自从十几年前在汽车销

售行业初试身手以来，他的销售业绩已经达到平均每月20辆，是行业平均业绩的两倍还多。在他的办公桌上并排摆放着5颗金色五角星，这是经销店老板为肯定他的成绩而授予他的。在汽车销售界，戈洛姆可谓不折不扣的大师级人物。

想要成为和戈洛姆一样出色的销售员，具备高超的薄片分析能力是十分重要的。当素昧平生的顾客走入你的汽车经销店时，他/她或许马上就要掏钱购买其一生中最贵重的一件物品了。这些人中有的显得心神不宁、惴惴不安；有的对自己的所需把握十足；有的对自己想要什么毫无头绪；有的人是汽车方面的行家里手，对持说教口吻的销售员并不待见；有的则被买车一事搞得晕头转向，巴不得有人手把手地加以指导。一个销售员若想成功，就必须搜集各种信息——比如先分析出一对夫妻或父女之间的关系，然后对信息加以处理，再调整自己的行为以见机行事，而这一切步骤，都要在与顾客刚碰面的瞬间全部完成。

鲍勃·戈洛姆显然对这种薄片分析法驾轻就熟，他俨然是汽车销售界的伊夫琳·哈里森。此人缄口少言，懂得察言观色之道，温文尔雅，毕恭毕敬，既周到又亲切，还是个无微不至的聆听者。他说他共用3条规则来规范自己的行为："关爱顾客。关爱顾客。关爱顾客。"如果你从他那里买了一辆车，他次日定会打电话给你，事无巨细地确认车况。如果你走进他的经销店却空手而归，他也会在第二天打来电话，感谢你的光顾。他说："即使你的心情很糟，也永远都要将最佳的一面呈现出来。就算家里的琐事一团乱麻，你也得给顾客带去最好的服务。"

初次与我会面时，戈洛姆拿出一本厚厚的活页夹，里面放着厚厚的一沓信件，这些都是对他的服务满意的客户寄给他的。他告诉我："这里每一封信的背后都有一个故事。"而他似乎对于每个故事都记忆犹新。在浏览信件时，他不经意地发现了一封机器打印的短信，

便指给我看:“这是1992年11月末进店的一对夫妻写的。那是个周六的下午，他们带着木然无神的表情来到店里。我问:‘你们是不是已经为买车奔波一整天了？’他们说:‘是。’所有经销店都没把他们当回事，但我最终卖给了他们一辆车。我得告诉你，那辆车是我们从罗得岛州那里提的货，专门派了司机，跑了400英里[7]的路呢。他俩可满意了。”他又指了指另一封信:“自1993年起，写这封信的男士已经在我们这里买了6辆汽车了。每次我们把车送上门，他都会给我们寄来一封信。这种情况很常见。比如这位男士，他家住在基波特附近，离我们店足有40英里远，但他还亲自上门给我们送过一盘扇贝呢。”

除此之外，戈洛姆的斐然业绩背后还有一个更加重要的原因。他说，他还有一条非常简单的行为准则:他或许会在瞬间对顾客的需求和心理下许多定论，但他从不会依据顾客的外貌来做评判。他认为，每个走入店门的顾客都有着完全相同的购车概率。

“干我们这一行，你可不能对人有先入之见。”在我们会面的过程中，戈洛姆不厌其烦地重复着这句话，而且每次说到这里，他的脸上便会浮现深信不疑的神情:“先入之见是死亡之吻。你必须对每个人都展现出自己最好的一面。新店员会打量顾客，然后说‘这个人看上去买不起车吧’，这可是最大的忌讳。因为有时看上去最不靠谱的人偏偏是财神。我有一位顾客，他是务农之人，几年来我已经卖给他好几种款式的车了。我们握握手，生意就成交了。他递给我一张百元美钞，告诉我:‘把车开到我的农场来。’我们甚至连订单都不用签。依我说呀，假如你看到像他这样的一位顾客，穿着工装裤，身上沾着牛粪，你是不会把他当作买家来看待的。但实际上，用我们交易的行话来说，他其实是个‘大阔佬’。再比如，有时走进店里的是个十几岁的小男孩，销售员可能会故意对他视而不见。但就在同一天晚上，那个男孩可能就会带着他的爸爸和妈妈回到店里，挑选一辆车，但那时候开票的可就是其他销售员了。”

戈洛姆的言外之意是，绝大多数的销售员都会被沃伦·哈丁假象迷惑。在看到一名顾客时，不知为何，销售员对此人外表产生的第一印象是如此强烈，竟能使他们对其他方面的因素视而不见。而戈洛姆则截然相反：他会对各种信息进行严格的筛选，他先高高竖起触须，以感知顾客是自信的还是胆怯的，是行家里手还是汽车“小白”，是偏向于相信他人还是心存戒备；在这之后，他还会使用薄片分析法对这些信息加以删节，去除基于外表得到的印象和看法。戈洛姆的成功秘诀就是他与沃伦·哈丁假象战斗到底的决心。

4.寻找冤大头

鲍勃·戈洛姆的策略为何如此见效？这是因为，沃伦·哈丁假象虽然对汽车销售行业有着举足轻重的影响，但此影响却是鲜为人知的。我们来看看20世纪90年代的一项精彩的社会实验。实验的组织者是一位来自芝加哥的法学教授，名叫伊恩·艾尔斯（Ian Ayres），他召集了38名实验对象，其中包括18名白人男性、7名白人女性、5名黑人男性以及8名黑人女性。为了让这些人的外表尽可能相似，艾尔斯颇下了一番功夫：这些实验对象都是25岁左右的年轻人，长相都比较普通，每个人都按照指示穿上了保守的便装——女性身着衬衫、直筒裙和平底鞋，男性则身穿马球衫或系扣衬衫、休闲裤和平底便鞋。按照规定，实验对象要走访芝加哥地区共242家汽车经销店，并且需要在实验中使用相同的背景信息：装成刚刚走上工作岗位的大学毕业生（职位都是银行系统分析师），居住在芝加哥的奢华住宅区。他们在实验中的任务更为具体：他们需要走进经销店，等待销售员主动接近他们，然后指着展厅内价格最低的一辆汽车说：“我想买这辆车。”在听取了销售员的最初报价后，他们必须不厌其烦地与其讨价还价，直到销售员接受他们的出价或拒绝继续还价为止。几乎每位实验对象都在讨价还价的过程中花费了40分钟左右的时间。搜集完数据之后，艾尔斯将注意力集中在一个问题上：在其他因素完全相同的情况下，消费者的肤色或性别会对汽车销售员的最初报价产生怎样的影响呢？

实验的结果令人大吃一惊。原来，销售员向白人男性开出的最初报价，比经销商的进货价（即经销商从生产商购车时所支付的价格）高出725美元，而向白人女性开出的价钱则比进货价高了935美元。更有甚者，平均来看，黑人女性得到的报价要比进货价格高1195美元。那么黑人男性呢？面向他们的报价竟要比进价高1687美元。在经过了40分钟的讨价还价后，黑人男性所得到的报价，仍然要比进价平均高1551美元。也就是说，经过了冗长的唇枪舌剑之后，艾尔斯实验中的黑人男性所得到的报价，仍然要比白人男性不费任何口舌所得到的报价高了800多美元。[8]

我们应该如何看待这种现象呢？我们能不能说，芝加哥的汽车销售员都是些极端的性别和种族歧视者呢？这种解释无疑有些偏激了。在汽车销售行业中，如果销售员能够说服其顾客按照标价（展厅汽车窗户上贴着的价格）购买汽车，并劝服这位顾客购买包括皮革车座、音响设备、铝合金轮胎在内的全套汽车精品套件，那么销售员从这位毫无戒备之心的顾客身上得到的佣金，有时可以抵上从六七位讨价还价的顾客那里所得的总和。换句话说，如果你是一个销售员，那么，寻找容易上钩的买主对你而言是很有诱惑力的。汽车销售员中甚至流传着一个术语，专门用来形容按标价买车的主顾，即“冤大头”。我们或许可以这样解释艾尔斯的实验：汽车销售员有一个非常笼统的概念，他们认为女性和黑人都属于“冤大头”。于是，当他们看到非白人男性顾客走进店里时，心中便会盘算：“哈哈！这个人肯定很容易上钩，我说不定能从他/她身上大捞一笔呢。”

然而，这样的解释并不太合理。毕竟，艾尔斯实验中的黑人和女性顾客发出的种种信号都清楚地表明，他们既不愚昧也不好骗：这些人是大学毕业生，有着收入不菲的工作，他们住在高档社区，穿着成功人士的服装，并且处事精明圆滑，能够用整整40分钟来讨价还价。这些特征中的哪一个能表明他们是“冤大头”呢？如果艾尔斯的实验证明了显意识歧视的存在，那么，芝加哥的汽车销售员们要么就是最愤

世嫉俗的种族偏执狂（这看似不大可能），要么就是不会察言观色的呆瓜（这同样也不大可能）。我认为，这件事情背后的原因并不那么容易让人一目了然。会不会是某种因素（如经验、汽车销售学、业界流传的信息）影响了汽车销售员，让他们不由自主地将“冤大头”顾客与女性及少数族裔联系在了一起？会不会是某种存在于潜意识中的联系，如其致使参与种族内隐联想测试中的几百万个美国人将“邪恶”、“犯罪”与“美国黑人”联系起来一样，致使女性和黑人顾客从踏进店门的那一刻起，就被扣上了“冤大头”的帽子呢？

从显意识上来说，这些汽车销售员可能是种族和性别平等的坚决拥护者。他们甚至会不厌其烦地坚称，价格是在对顾客特征进行深入分析的基础上开出的。而实际上，这些销售员在每位顾客走进店门的霎时间所决定的要价，并非出于理性的分析，而是基于一种潜意识的反应。在艾尔斯的实验中，他们先是暗中观察到实验对象身上最显眼和最直接的特征，即他们的性别和肤色，然后便以此为基础决定要价。即使实验对象所展示的特征与销售员对其的第一印象相悖，销售员们也仍旧固执己见地坚持他们最初的判断。这像极了1920年总统大选时选民的行为：这些选民只看了沃伦·哈丁一眼，就停止了思考，并妄下结论。对于选民来说，他们犯下的错误使他们选出了美国有史以来最糟糕的一位总统；对于汽车销售员而言，他们对女性和黑人开出的离谱的高价，则会让有可能成为买主的顾客离店而去。

戈洛姆试着以人人平等的方式对待他的每一个顾客，因为他明白，单凭顾客的种族、性别和外貌就妄下定论是非常不明智的。有时候，一个不修边幅、身穿肮脏工装裤的农民，其实是一个拥有4000英亩[9]农场的巨富；一个看似身无分文的毛头小子，一会儿就会带着父母一起来买车；一个年轻的黑人男子，可能是一个从哈佛大学毕业的工商管理硕士；一个娇小的金发女郎则可能执掌着全家人的买车大权；一个臂膀宽厚、下巴尖瘦的灰发男子，或许是个轻量级拳击手呢！因此，戈洛姆并不为搜寻“冤大头”而劳神，而是对每位顾客都开

出一视同仁的价格。这样一来，他虽然会损失在单辆汽车上赚取的利润，但他的汽车销售量却在节节攀升。有关他开价公平的消息已经广为流传，在他的业务中，有接近三成的生意都源于满意顾客的口口相传。“我能不能仅看某人一眼，就判定‘这个人铁定会买车’呢？”戈洛姆问道，“想修炼到此种境界，非高人不可呀。这一点我是绝对做不到的，因为事情往往是出乎你的意料的。有时，我的顾客会一边晃着手中的支票簿，一边对我说：‘我今天是来买车的。如果价钱合适，我今天就付款。’但你知道吗？这种人十有八九是不会买车的。”

5.想想马丁·路德·金

在沃伦·哈丁假象面前，我们又该何去何从呢？我们在这里所谈到的歧视和偏见都隐匿得很深，因而寻找其解决方法并非易举。如果有一条法规明文规定：禁止黑人与白人使用相同的饮水器喝水，那么解决方法很简单——更改这条法规就万事大吉了。但是，潜意识中的歧视就比较棘手了。1920年的选民们并不认为自己受到了沃伦·哈丁俊美外貌的蒙蔽，艾尔斯实验中的芝加哥汽车销售员们也没有意识到他们对女性和黑人的压榨。同样，董事会的成员们也没能觉察他们对高个子人选所持的毫无根据的偏爱。当我们显意识之外的东西出错时，我们究竟该如何纠正呢？

其实，在直觉面前，我们并非无计可施。虽然直觉产生于我们的潜意识，也就是大脑中那间大门紧锁的密室，但是，即便某物源于显意识之外，也并不意味着我们注定要对其听之任之。举个例子，你可以一次又一次地参加种族或职业的内隐联想测试，每次都使出浑身解数，尽量提高在较困难一组上的反应速度，但到头来只不过是枉费心机。然而，如果在测试开始之前，我让你浏览了一系列有关马丁·路德·金、纳尔逊·曼德拉或科林·鲍威尔等人的照片或文章，那么我敢打包票，你的反应速度定会起变化。眨眼之间，将黑人与积极事物联系在一起仿佛变得不那么困难棘手了。贝纳基告诉我：“我有一个学生，内

隐联想测试作为他的第一项研究实验项目，是他每天都要做的。刚开始时，他只是将测试的数据统计在一起，但是有一次，他的测试结果显示他偏向于黑人。他自忖，‘这可真奇怪。我从来没有得到过这样的测试结果。’很多人都尝试过多种方式，想要改变自己的测试成绩，但都屡试屡败。这个学生是个田径运动员，后来他意识到，当天早上他收看了奥运会比赛。”

我们的直觉在我们的经历和环境中产生，这意味着，通过改变构成直觉的经历与环境，我们便可以改变我们的直觉。换句话说，我们可以对运用薄片分析法的方式加以改动。假如你是一个希望对黑人一视同仁的白人，假如你想要对黑人建立起同你对白人一样积极的联系，那么你会发现，种族平等所需要的不仅仅是一个承诺那么简单。你需要改变自己的生活方式，频繁地接触少数人种，与他们和睦相处；你要熟悉少数族裔文化中的精华部分，从而避免在会面、面试、约会或交谈的过程中显得扭捏迟疑、局促不安。[10]我们如果想重视快速认知的作用，想要认识到直觉对我们的生活好坏参半的巨大影响，我们就必须要积极行动起来，学会管理和控制自己的直觉。在本书接下来的内容里，我将会呈现给大家3个故事。故事中的人物都试着对抗直觉和瞬间决断对其的影响，有的人成功了，有的则遭遇了失败。但我认为，无论主人公成功与否，这些故事都给我们上了关键的一课，教会我们应如何更加深入地理解薄片分析法，并适应其非同寻常的强大力量。

---

[1] 马基雅弗利（Mchivelli），意大利新兴资产阶级思想政治家及历史学家。——译者注

[2] 有很多关于沃伦·哈丁的优秀书籍，包括：Francis Russell,The Shadow of Blooming Grove:Warren G.Harding in His Time(New York:McGraw-Hill,1968);Mark Sullivan,Our Times:The United States 1900–1925,vol.6,The Twenties(New York:Charles Scribner’s Sons,1935),16;Harry M.Daugherty,The Inside Story of the Harding Tragedy(New York:Ayer,1960);and Andrew Sinclair,The Available Man:The Life Behind the Masks of Warren Gamaliel Harding(New York:Macmillan,1965)。

[3] 有关内隐联想测试（IAT）的更多信息，请参见Anthony G.Greenwald,Debbie E.McGhee,and Jordan L.K.Schwartz,“Measuring Individual Differences in Implicit Cognition:The Implicit Association Test,”Journal of Personality and Social Psychology 74,no.6(1998):1464–1480。

[4] 1英寸等于2.54厘米。1英尺等于12英寸。——编者注

[5] 有关身高问题的出色论述，请参见Nancy Etcoff,Survival of the Prettiest:The Science of Beauty(New York:Random House,1999),p.172。

[6] 关于身高与薪水的研究请参见Timothy A.Judge and Daniel M.Cable,“The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income:Preliminary Test of a Theoretical Model,”Journal of Applied Psychology 89,no.3(June 2004):428–441。

[7] 1英里约等于1.6千米。——编者注

[8] 关于芝加哥汽车销售员的研究，请参见Ian Ayres,Pervasive Prejudice?Unconventional Evidence of Race and Gender Discrimination(Chicago:University of Chicago Press,2001)。

[9] 1英亩约等于0.004平方千米。——编者注

[10] 关于对抗偏见的证据，请参见Nilanjana Dasgupta and Anthony G.Greenwald,“On the Malleability of Automatic Attitudes:Combating Automatic Prejudice with Images of Admired and Disliked Individuals,”Journal of Personality and Social Psychology 81,no.5(2001):800–814。其他一些研究也展示了类似的效果，包括：Irene V.Blair et al.,“Imagining Stereotypes Away:The Moderation of Implicit Stereotypes Through Mental Imagery,”Journal of Personality and Social Psychology 81,no.5(2001):828–841;and Brian S.Lowery and Curtis D.Hardin,“Social Influence Effects on Automatic Racial Prejudice,”Journal of Personality and Social Psychology 81,no.5(2001):842–855。

4　保罗·范里佩尔之大获全胜：为自发行为定框架

瞬间决断之所以能在瞬间做出，是由于它的简洁明了。如果想要捍卫自己瞬间决断的能力，我们就得采取措施，删繁就简。

保罗·范里佩尔（Paul Van Riper）身材修长，他戴着金属边框的眼镜，光秃秃的头顶铿光瓦亮。他的声线沙哑，语气威严，走路时昂首挺胸，朋友们都叫他“老里”。12岁那年的一天，他同双胞胎弟弟和父亲坐在一辆汽车里，父亲为他们朗读了一篇报纸上有关朝鲜战争的报道。父亲对兄弟俩说：“孩子们，战争就要结束了。杜鲁门副总统已经准备把海军陆战队派遣过去了。”就在那时，范里佩尔暗下决心：长大后，他一定要加入海军陆战队。第一次出征越南时，他在西贡市（现胡志明市）外的一片稻田里剿灭了一名北越机枪手，但自己也险些葬身炮火之中。1968年，他重返越南，但此时的他已经晋升为麦克连的连长（海军陆战队第一师第七旅第三营），作战地位于南越一个满是稻田和山丘的地带，被夹在两块被海军称为“道奇城”的区域和亚利桑那管区的危险多发区域之间。他的任务是阻止北越军队往岘港（Danang）发射火箭弹。在他到任之前，这片区域每周都要遭到一两次火箭弹轰炸，但在他上任的3个月间，轰炸仅发生过一次。

理查德·格雷戈里曾在范里佩尔手下担任麦克连的枪炮军士，他告诉我：“我第一次与他相见的场景至今仍然历历在目。那是在岘港东南角的55号山头和10号山头之间，我们握手致意，他声似洪钟，中低音声调，说话直截了当、言简意赅，人也很自信，不搞什么花里胡哨的噱头。他就是这样一个人，在战争中也始终如一。他在我们的战地有一间办公室，其实就是一间小破棚屋，但我从没见他在那里面待过。

他总是在战场上或地堡附近活动，一刻不停地琢磨下一步的行动。如果他在计上心头的时候，口袋里正好揣着纸片，他便会将想法记在纸上。等到我们开会时，他能从口袋里一股脑翻出来七八张小纸片呢。有一次，我和他在一片丛林里执行任务，他想要勘察几个区域，却无奈地被灌木阻挡了视线。离我们几米远的地方有一条河。老天爷呀！他居然连鞋都没脱，就一个猛子扎进水中，游到河中间，一边踏水前行一边侦察下游的情况。”

1968年11月初，麦克连与一支实力强大的北越军团展开了激烈的战火交锋。“一次，我们调来一架军用直升机运送伤兵。直升机降落时，北越军队不停地发射导弹，我军指挥所里所有人员都阵亡了。”时任麦克连排长的约翰·梅森回忆道，“顷刻之间，我们就失去了12名战友，形势十分不利。三四天后，我们从那里撤离，我们的部队里总计有45名伤员，但我们还是到达了目的地。说出来你可能觉得难以置信，返回第55号山头的次日，我们就开始马不停蹄地忙于战术和侦察工作了，甚至还进行了体能训练。我当时还是个初出茅庐的少校，从未想过我们会在小树林里做体能训练，但我们做了。我也从没想到自己会在小树林里练习枪刺或战术，但我们也做了。不仅如此，这还成了我们每天例行的训练。每场战斗结束后，我们会稍做休整，然后马上又投身到训练中。这就是‘老里’管理团队的方式。”

范里佩尔纪律严明、秉公办事。他作战经验丰富，深谙在交战过程中部署部队之道。麦克连里的另一个士兵追忆道：“他是冲锋陷阵的勇士，是亲自带兵出击的开路先锋，他不会干坐在办公桌后发号施令。他很好战，但我们却都很乐意服从他的命令。记得有一次，我随部队进行深夜伏击，我接到‘队长’（海军陆战队队员对团长的称呼）的电报，他告诉我共有121个越南人正朝我们的位置靠近，而我的任务是要对其进行反击。我说，‘队长啊，我们只有9个人！’他说如果我需要的话，他会调遣部队进行增援。他就是这样的一个人。我军只有9个人，而对方却足有121个人，但他却坚定不移地认为，我们应该与对方

展开交战。‘队长’的战斗策略总能让对方猝不及防，他可不好‘宽以待人’这一口。”

范里佩尔在军队中度过了漫长的岁月，也收获了累累战功。2000年春天，美国国防部一行高级官员找到了业已退休的范里佩尔。当时，美国国防部正在着手策划一项联合作战军事演习，此次演习名为“千年挑战2002”（以下简称“千年挑战”），其规模之大和花费之高都是史无前例的。此次演习预计在两年半后，也就是2002年的七八月举行，总花费将达到2.5亿美元，这比一些国家整年的国防预算还要多。“千年挑战”演习中设计的情景是，一名叛变军官脱离了其位于波斯湾附近的所属政权，并扬言要将整个区域置于战火之中。他拥有可观的军事力量，手下的士兵出于宗教和民族因素而对他忠贞不贰。除此之外，他还为4个不同的恐怖组织提供庇护以及资金援助，且与美国政府有不共戴天之仇。经过巧妙的（每个人的观点不同，你可能认为是失败的）角色分配，保罗·范里佩尔按照指示，在“千年挑战”中扮演叛变军官一角。

1.波斯湾之晨

为美军部队举行军事演习的机构是美军联合部队司令部。其办公地点是弗吉尼亚州萨福克的两幢毫不起眼的低矮混凝土建筑，它位于一条蜿蜒公路的尽头。从华盛顿出发，向东南方向开车到达这里，需要几个小时的时间。办公楼停车场的门口是一个小岗哨，但由于四周围有钢丝网栅栏，从街上是看不到岗哨的；街对面开着一家沃尔玛超市。从里面看来，办公楼非常普通，楼中设有会议室、几排小隔间，以及一条灯火通明、没有铺地毯的长长的走廊。然而，美军联合部队司令部的职责却绝不能用“普通”二字来形容，它是美国国防部设立的基地，用以测试有关军事组织的新提案，并实验新军事策略的可行性。

这次军事演习的计划始于2000年初夏。为此，美军联合部队司令部邀请了几百名军事分析和软件制作方面的专家。在军事演习用语中，美军及其同盟军被称为“蓝军”，而敌军则被称为“红军”。美军联合部队司令部为每支部队都设计了全面而翔实的资料，其中涵盖了各军所需要了解的有关本队和敌军力量的信息。[1]演习开始前的数周内，红蓝两军进行了一系列训练，为最终的较量做好了准备。叛变军官变得越发暴戾，而美军一方也越发警觉。

时年7月末，两支部队分别来到了萨福克。美军联合部队司令部主楼一层设有一个没有窗户的大房间，演习就在这间实验室进行。来自全美多个军事基地的陆战队及海陆空三军将士严阵以待，充当演习中红蓝两军的士兵。蓝军发射的导弹和派出的战斗机，要么是真枪实弹的导弹和飞机，要么就是由42台独立电脑合成的特效。这些电脑可以精准地模拟每个指令，其逼真程度让作战室中的人们难辨真伪。演习持续了两周半的时间。美军联合部队司令部的一组专家记录了所有的对话以备日后分析，另有一台计算机全程统计了所有发射的子弹、导弹，以及调度的坦克。这场演习可不仅仅是一场实验，演习后不到一年，美军便对中东某区域进行了武装入侵，此区域驻扎着一位叛变的军官，他在当地拥有强大的民族主义力量，并疑似窝藏恐怖分子。一切真相大白：这场演习其实是战争前的一次正式预演。

“千年挑战”表面上是美国国防部对一项激进的新作战方案的测试。在1991年的海湾战争沙漠风暴行动中，美军击溃了萨达姆·侯赛因位于科威特的武装力量。然而，这次战争是一场循规蹈矩的较量，是两支全副武装、纪律森严的武装部队在露天战场上的作战演习。沙漠风暴行动落下帷幕之后，美国国防部认为，这种作战方式马上会被时代淘汰。因为没有人会蠢到敢与美军进行硬碰硬的纯军事对抗。他们认为，日后的战争方式会变得让人难以捉摸；战争发生的地点既可能是战场，也不排除市区；敌我双方较量的既可能是武器，也可能是战术；战争所涉及的因素也会从军事领域扩展到经济文化方面。正如联

合司令部的一位分析专家所言："下一场战争不会只是军事与军事的较量了，战争的胜负不再取决于你摧毁了几辆坦克、击沉了几艘战船，或击落了几架飞机，而是要看你在敌军系统中所扮演的是何种角色。我们追求的是军事制造业的能力，而非作战的能力。军事系统与经济文化系统以及国与国的关系息息相关。我们必须理解联系这些系统的链条。"

就这样，在"千年挑战"军事演习中，蓝军拥有了史上任何军队都无法匹敌的战略资源。美军联合部队司令部研发了一套名为"作战净评估"的战略系统，这是一套正规的军事决策工具，能将敌军情况划分为"军事""经济""社会""政治"等板块，并依次制造一张网格列表，以表示这些板块之间的相互关系，这种列表能显示出哪些板块的联系最为薄弱。蓝军的长官们还学习了一套被称为"基于效果作战"的军事理论，此理论引导他们在定位和摧毁敌军军事力量时避免中规中矩的思考方式。除此之外，蓝军长官们还人手一份被称为"常见相关操作图片"（Common Relevant Operational Picture，简称CROP）的实时地图，这种地图不仅能让人一目了然，还可被用于战斗形势的实境模拟。这些长官熟谙"联合作战计划"这一概念，他们不仅可以共享来自美国政府数量空前的情报信息，还可以从一套严谨、严明的作战体系中汲取灵感。可以说，美国国防部军火库中的每样宝贝都掌握在他们手中。

军事演习结束后，美军联合部队司令部长官威廉·F.克南（William F.Kernan）将军在国防部新闻发布会上告诉记者："我们仔细审视了我军能够渗透至敌军内部的各种因素，包括政治、军事、经济、文化、体制等，并对每种因素进行了彻底的分析。我们的政府部门有能力阻断一个国家的作战能力，我们可以扰乱其通信能力，可以将权力转移到人民手中，还可以影响其国家意志……以及摧毁其供电网络。"两个世纪以前，拿破仑曾经写道："一位将军绝不会精确通晓一件事，绝不会洞若观火地观察敌人，也绝不会透彻地明晰自己所处的位置。"战争

往往是被迷雾笼罩着的，而“千年挑战”演习的目的，就在于向大家表明，在高端卫星、感应器以及超级电脑的协助之下，这股迷雾可以被拨开。

正因如此，指派保罗·范里佩尔担任反方红军长官不愧是个“高明”的决策，因为他的个性与这一套理论截然相反。范里佩尔并不相信人们可以使笼罩战争的迷雾散去。他在弗吉尼亚州有一幢房子，房子二层设有一间书房，里面整齐地摆满了一排排有关复杂理论研究和军事决策的书籍。由于亲身经历了越南战争，并阅读了德国军事理论学家卡尔·冯·克劳塞维茨（Carl von Clausewitz）的著作，范里佩尔坚信，战争从本质上来说是不可预见、无章可循的。20世纪80年代，范里佩尔时常参与各种军事演习，根据军队教条的规定，他必须参加制定各种决策的训练。在制定决策时，决策者应具有很强的分析性和条理性，并且过程十分费时，他对此很是厌恶。但这种决策方式又偏偏是“千年挑战”演习所要考察的。他告诉我：“记得有一次，我们正在进行军事训练，师长发话了，‘暂停。我们来看看敌人现在处于什么位置’。我们花了整整八九个钟头，等到发现敌人时，他们已经转移至我军后方了，我们原本的计划也就泡汤了。”范里佩尔并不是对所有的逻辑分析都心存反感，他只是认为，这种分析方法不应该在战争进行中出现，因为战争的过程瞬息万变并且应该分秒必争，不允许人们慢条斯理地逐一筛选不同方案。

20世纪90年代初，范里佩尔曾任弗吉尼亚州匡提科海军陆战大学的校长，当时，他与一个名叫加里·克莱因（Gary Klein）的人交往甚密。克莱因在俄亥俄州开了一家咨询公司，并著有一本名叫《如何作出正确决策》（*Sources of Power*）的书，堪称决策类书籍中的经典。[2]克莱因的研究对象涵盖了护士、重症监护人员、消防员以及其他一些需要在压力下做出决断的人。他总结道，专家们在做出决定时，并不会对一切可行的方案进行系统而有逻辑性的比较——这是老师教给我们的决策方式，但在实际生活中，这种方式太过耗时了。克莱因所

研究的护士和消防员们自有办法，他们会在大脑中对形势做出大致的模拟，然后凭借自身的经验，在最短的时间内做出判断，并立马付诸行动。在范里佩尔看来，这才更加接近人们在战场上做决策的方式。

一次，范里佩尔、克莱因以及十几名海军陆战队的上将一起飞赴纽约商业期货交易所，想到交易大厅里一窥究竟。范里佩尔自忖道：除了在战场上的军事指挥站里，我还从没见过如此将星云集的场景呢，说不定我们能从这里学到点什么东西。一天的交易活动完毕后，上将们步入大厅，玩了几局模拟交易游戏。之后，他们携几名华尔街的交易员横跨纽约港，来到了位于总督岛上的军事基地，让他们用电脑试玩了模拟战争游戏，这些交易员的表现可圈可点。在模拟战争游戏中，参与者需要在高压状态下凭借有限的信息，接二连三地做出果断的决定。而这正是交易员们在每天的工作中所要面对的任务。范里佩尔又将这些交易员带往匡提科，让他们坐上坦克，参加了一次真枪实弹的演习。范里佩尔越发感到，这群“体重超标、不修边幅且蓄着长发”的人所从事的工作，与海军陆战队长官们的工作本质相同，而唯一的不同点在于，前者用金钱来赌，后者拿生命来博。加里·克莱因说：“我还记得交易员与上将们初次见面时的情景。那是在一次鸡尾酒会上，我被眼前的情景惊呆了。一边是两三星的海军上将——你也知道海军上将都是些什么样的人，而且他们中还有几个人从没来过纽约；另一边则是这些交易员，都是些二三十岁、年轻气盛的纽约本地人。但当我环顾整个房间时，却发现这两帮人三三两两地聚在了一起，每一群人中既有上将又有交易员。他们可不是在客套，而是在兴致勃勃地攀谈，交流经验，相聚甚欢。我自言自语道，‘这些人简直是碰到知音了，他们的相处中充满着对彼此的尊敬。’”

换句话说，“千年挑战”演习并不仅仅是两军之间的战争，而是两种截然不同的战争哲学之间的较量。在数据库、信息网络以及作战原则的帮助之下，蓝军得以系统地了解敌军的作战意图及实力；而红军

的长官，却将衣冠不整、瞎碰运气、咋咋呼呼、在一个小时内要做出上千个瞬间决断的交易员奉为至交。

军事演习正式开始的当天，蓝军派遣了数以万计的士兵涌入波斯湾地区，并于红军基地近海停驻了一艘航空母舰。在向红军炫耀完兵力后，蓝军向范里佩尔发射了8枚炮弹，并发出了要求红军投降的最后通牒。蓝军以为自己已经胜券在握，因为他们的作战净评估系统早已使红军的薄弱环节暴露无遗，并推测出了红军下一步可能采取的行动，以及行动的可选择范围。但范里佩尔才不会乖乖地按照电脑的推测行事呢。

蓝军摧毁了范里佩尔的微波塔，切断了他的光纤通信线路。蓝军推测，红军此时的联络手段只剩下卫星和手机了，这样一来，他们就能监听到红军的通信内容了。

“蓝军说我们会被扰得措手不及。”范里佩尔回忆道，“措手不及？任何一个有点学识的人都知道，卫星和手机通信是靠不住的，这只是蓝军一厢情愿的臆断罢了。在美军于阿富汗奇袭乌萨马·本·拉登失利后，谁还会使用这些手段进行通信啊？我们通过驾驶摩托车的通信员传递信息，还把信号掺杂在祷告语中进行传递。蓝军问我们：‘在飞行员无法与控制塔联系的情况下，你们是怎么让飞机从机场起飞的啊？’我回答：‘你们还记得第二次世界大战吗？我们用的是灯光传信。’”

蓝军本以为可以一眼识穿的红军，顿时显得有些不可捉摸了。红军是如何办到的呢？势力强大的敌人兵临城下，范里佩尔本应感到自惭形秽、无力招架，但担任过狙击手的他才不会举手投降呢。战争开始的第二天，他向海湾调遣了一队小型战艇，以跟踪蓝军入侵海军船只的行踪。接着，他出其不意地向蓝军连发巡航导弹，对其进行了持续一个小时的连番攻击。红军的突袭完毕后，蓝军16艘美军战舰沉没

湾底。如果“千年挑战”演习是一场真实的战争，那么两万名美军将士就会在自己的军队一弹未发之前葬身海底了。

范里佩尔告诉我：“有一次我正坐着，突然想到蓝军曾经说要采取先发制人的策略，所以我就抢先来了个攻其不备。我们当时已经计算出蓝军的舰队所能抵挡的巡航导弹的数量了，于是我们在此数量上加码，从陆空、近海和海底对他们进行了多角度攻击。我们估计击沉了他们一半的战舰，这些战舰都是我们选好的目标，包括航空母舰以及他们最大的巡洋舰等。蓝军共有6艘两栖战舰，我们击中了5艘呢。”

接下来的几个月，美军联合部队司令部分析学家有关这场7月战争始末的解释纷至沓来。有人说，这场战争的结果是军事演习的特殊运作方式造成的；有人说，在实际战争中，战舰是不会像在演习中那么不堪一击的。但这些解释都不能改变一个事实：蓝军一败涂地。红军的叛变长官采取了恶霸叛徒应该采取的行动：他负隅顽抗，还出其不意地攻打蓝军。从某种程度上来说，这与盖蒂博物馆在评估那尊少年立像时的失误是如出一辙的：盖蒂博物馆对那尊少年立像进行了理性、细致、彻底的分析，把一切可能发生的意外都考虑到了，但即便如此，分析师们还是漏掉了一个凭借直觉就可以洞悉的事实。而在波斯湾一战中，红军将其快速认知的能力发挥得淋漓尽致，而蓝军却没有做到这一点。这是为什么呢?

2.即兴表演的框架

一个周六的晚上，一个名为“母亲”的即兴喜剧表演团体登台献艺，他们的舞台就搭在曼哈顿西区一家超市地下室的小型剧场里。那是感恩节刚过不久的一个夜晚，空中飘着雪花，但剧场里却座无虚席。“母亲”组合中有5男3女共8名演员，他们都是二三十岁的年轻人。舞台上空空如也，只简单地摆了6把白色折叠椅。这个组合当晚要表演的，是在即兴表演界被称为“哈罗德”形式的喜剧。他们登上舞台，事先并没有准备自己要演出的角色或剧本，而是从观众的提议中任意挑

选一个，然后，在完全不经过事先讨论的情况下，从零起步，即兴表演一出30分钟的喜剧。

组合中的一名演员让台下的观众给出一个建议。一个观众喊道：“机器人！”在即兴表演中，演员们很少会只截取观众提议的字面意思，因此在演出结束后，“母亲”组合的发起者兼成员杰茜卡告诉我，当她听到“机器人”一词时，脑中浮现的是冷漠的态度，以及科技对人与人之间关系的影响。所以，她立即登上舞台，假装正在读一份有线电视公司寄来的账单。当时台上还有一名男演员，他背对着杰茜卡坐在一把椅子上，两人聊了起来。这位男演员当时知道自己所扮演的角色是什么吗？不仅他自己一无所知，杰茜卡和台下的观众对此也是一头雾水。但随着剧情的铺开，我们发现杰茜卡所饰演的是一个妻子，而男演员则是她的丈夫。妻子在电视收费单上发现丈夫收看了色情片，为此恼羞成怒。丈夫却回答说，看色情片的是他们十几岁的儿子。经过一番激烈的争执，另外两名演员冲上台来，其中一名饰演为剧中家庭排忧解难的精神科医生。在接下来的场景中，又有一名男演员一屁股坐在椅子上，闷闷不乐地说：“我是清白的，为什么要背黑锅？”原来，他饰演的是两人的儿子。剧情继续推进，整个过程中，没有一名演员出现吞吞吐吐或不知所措的情况。剧情发展顺畅，仿佛演员们已经排练过多日似的。有时台词或表演难免有些生硬，但总的来说，这场戏惊爆了全场，逗得观众们捧腹大笑，每一处情节都非常引人入胜。就这样，8名演员不经事先商讨，在我们眼前凭空制造出了一出短剧。

即兴表演很好地彰显了本书所讨论的思考方式。在这种表演形式中，演员们需要在没有任何剧本和情节做指导的情况下，随兴地做出复杂的判断。正因如此，即兴喜剧不仅扣人心弦，而且坦率地说，也有些令人发怵。如果我请你在一出由我编写的剧目中饰演一个角色，给你一个月的彩排时间，并让你一个月后在观众面前进行现场表演，我估计大多数的读者都会拒绝我。要是怯场了怎么办？忘词了怎么

办？观众不买账怎么办？但传统意义上的剧目至少是有框架可循的，每句台词、每个动作都是事先设计好的，每个演员都有排练的机会，况且还有导演来挑大梁，指导人们各司其职。现在，假设我再一次邀请你在观众面前进行现场表演，但这次，我既不提供剧本，也不告诉你该演什么角色、该说什么台词，还额外要求你逗乐观众。我很肯定，你宁愿在滚烫的煤块上走路，也不愿意接受这份苦差吧？即兴表演的可畏之处在于，这种形式杂乱无章、毫无框架可循。你可能会认为，你得登上舞台，然后当场把整台剧目都编排出来，是这样吗？

然而实际上，即兴表演一点都不杂乱无章。如果你和“母亲”组合的成员们面对面坐下来，和他们促膝长谈一番，那么你很快就会发现，他们并不都是你想象中滑稽古怪、生性冲动、异想天开的喜剧演员。其中几位成员不但严肃，甚至还有一点书呆子气。每周，他们都要聚在一起，进行一次长时间的排练。每场表演结束后，他们都会聚在后台，对彼此的表现做冷静的点评。他们为何要如此卖力地练习呢？因为，即兴表演是一种受一系列规律支配的艺术形式，因此，演员们希望确保在每次登台时，大家都能够遵循这些规律进行表演。“母亲”组合的一个成员说：“我们觉得，表演和打篮球是一码事。”多么切中要害的比喻！打篮球是一项高速且复杂的运动，它要求运动员在瞬间做出抉择。而培养瞬间决断能力的唯一途径，是通过大量高系统性的重复训练。运动员们必须不厌其烦地在投篮、运球、跑步传球等技巧上精益求精，并且遵守球场上的明确分工。这也是即兴表演中至关重要的因素，同时还是我们理解“千年挑战”胜负迷思的关键所在：即兴并不是无规律可循的。保罗·范里佩尔的军队之所以能在海湾一战中大获全胜，并不是由于当时的他们比对手蓝军更机智或更走运。在瞬息万变的高压状态下，人们瞬间决断能力的高低，不仅取决于他们接受的培训和排练的多少，还要看他们是否能打破常规，见机行事。

让我们来举个例子，想要进行即兴表演，演员们就必须要遵循一条重要的规则，即彼此达成一致。这一理念的意思是，创造剧情或制

造幽默有一种简单的方法，即角色要接受一切发生在自己身上的事情。即兴剧目的创始人之一基斯·约翰斯顿（Keith Johnstone）曾写道："如果你能放下手中的剧本，想一件你不希望降临在自己或你所爱之人身上的事，那么，这就是一个值得被搬上舞台或荧幕的剧目。我们可不愿意一踏进饭店大门就被迎面而来的蛋挞打个正着，也不希望瞥见奶奶坐着的轮椅朝悬崖直冲而去。但我们却会自掏腰包，去观看带有这些情节的戏剧。在现实生活中，我们中的绝大多数人都在压抑自己这方面很有一手，而即兴表演的老师只要做到反其道而行之，就能教出'天资过人'的即兴演员来。差劲的即兴演员往往会穿插许多表演技巧，但却妨碍了剧情的发展。而优秀的演员则会自发地衍生剧情，推动戏剧的发展。"[3]

约翰斯顿让自己的两个学生演绎了一段即兴对手戏，内容如下。

甲：我的腿出毛病了。

乙：恐怕我得对你施行截肢手术了。

甲：大夫，我的腿可截不得啊。

乙：为什么?

甲：我舍不得我这条腿啊。

乙：（泄气地）拜托，老兄。

甲：大夫，我胳膊上也长了个什么东西。

很快，这幕戏中的两位演员变得烦躁不安起来，剧情的发展很不顺利。虽然演员甲巧妙地制造了一个笑料（"我舍不得我这条腿啊"），但整场剧目却显得淡而无味。因而，约翰斯顿喊了暂停，并向演员们指出了症结所在。原来，演员甲违反了"一致"法则。他的搭档

提出了一个建议，但他却把建议否决了，因为他说了“大夫，我的腿可截不得啊”这句话。

随后，两人重整旗鼓。这次，他们将“接受”法则熟记于心。

甲：啊啊啊啊啊！

乙：怎么了，老兄?

甲：大夫，我的腿疼。

乙：情况看上去不妙啊。我得对你施行截肢手术了。

甲：大夫，我说的是你上次截掉的那条腿。

乙：你是说，你的木头假肢疼?

甲：可不是吗！

乙：你知道这意味着什么吗?

甲：大夫！可别告诉我是蛀虫啊！

乙：没错。趁蛀虫还没有扩散到全身，我得赶紧采取应对措施。

（甲的椅子突然倒了。）

乙：老天啊！都已经扩散到木头上了！

还是那两名演员，演技水平没有改变，角色也没有置换，连开头的剧情都大同小异。然而不同的是，第一次的尝试戛然收尾，而第二次的尝试中却充满着扩展剧情的契机。通过遵守一条简单的规则，甲乙二人变得滑稽搞笑了。约翰斯顿写道：“好的即兴表演者就仿佛具有

心灵感应能力似的，每个动作都像经过事先编排一样。这是因为他能对一切提议持接受态度，而这可是‘正常人’鲜有的行为。”

再举个例子吧，以下一段对话出自即兴表演的另一位创始人——德尔·克洛斯（Del Close）组织的表演讲习班。其中，一名演员饰演警官，另一名演员饰演警官正在抓捕的抢劫犯。

警官：（喘气）嘿！我50岁了，还有轻度肥胖。我们能不能停下来歇会儿啊?

抢劫犯：（喘气）如果我们都停下来，你不会抓我吧?

警官：我保证这几秒不抓你。倒数3秒，3，2，1。

想要表演以上这场戏，你是不是非得聪明非凡或身手敏捷不可呢？并不是这样吧。这段对话非常浅显易懂，只要演员能坚守法则，对所有提议都持接受的态度，那么笑料自然而然就能显现了。如果你能创造出适当的框架，那么顷刻之间，流畅自如的即兴对话就变得容易多了，这正是一部优秀的即兴戏剧的关键所在。保罗·范里佩尔在“千年挑战”演习中领悟到的，也正是这个道理。他可不会把他的队伍送上舞台，然后求神拜佛地祈祷有趣的对白会奇迹般地冒出来。他会自己动手创造出条件，然后即兴发挥，大获全胜。

3.危险的自我分析

第一次赴东南亚时，保罗·范里佩尔担任的是南越的顾问。在灌木丛中执行任务时，他常常能听见远处传来的枪炮声。当时的他是一名年轻的中尉，还是战争方面的新手。每每听到枪声，他的第一反应总是发电报，询问战场上的部队究竟出了什么状况。然而，几周之后他却发现，自己通过电报联系到的人对于枪声的了解并不比他多。枪声就只是枪声而已，它仅仅意味着某种冲突的开端罢了。但究竟是什么

样的冲突呢？战场上的部队也不明确。因此，范里佩尔停止了询问。第二次奔赴越南时，每当枪声响起，范里佩尔都会静观其变，他说：“我会一直看着手表，因为我在5分钟之内不会采取任何行动。如果部队需要增援，他们就会通知我。若5分钟后枪声停止了，我也就不用采取什么行动了。你得让部队自己分析战斗形势，让他们自己搞清楚出了什么状况。发电报询问情况的危险在于，前线部队会随便应付你几句，好让你别再打扰他们，而如果你按照字面意思断章取义的话，就很可能会给我方造成损失。你的插手还会使部队分心，会使他们的注意力都集中在不该集中的地方。也就是说，你会阻碍他们解决问题的进程。”

早在执掌红军指挥权之初，范里佩尔就将这一经验烂熟于心。他借用了管理学大师凯文·凯利（Kevin Kelly）的一句箴言——我向我的团队所讲的第一件事就是：我们要掌握主动权，我们也要失控！“这句话的意思是，虽然总体的战略方向和目标是由我和高级将领们设计的，但是在战场上，战士们实际要遵循的可不是上级下发的难懂的指令。他们需要在行动中运用自己的直觉来判断，并采取出乎敌人意料的行动。几乎每天，我们红军的空军长官都能本着令敌人猝不及防的战略原则，萌发各式各样的新点子，从各个角度对敌人进行攻击。但他从未从我这里得到过任何具体的行动指示，我只是把战略目标告诉了他而已。”

范里佩尔不喜欢在交战过程中进行自我分析，不喜欢各种形式的解释说明，也不爱举行冗长的会议。他说：“我告诉我的部队，我们要坚决避免像蓝军那样满口专业术语。除非是在日常谈话中，否则你甭在我面前提‘效应’这种词。我也不想听到别人拿‘作战净评估’跟我说事儿，我不希望我的部队流于这种机械的做事方式，而是希望大家能够运用才智和经验，并且相信自己的判断力。”

显然，这种管理体制有其自身的风险性，这意味着，范里佩尔不可能每时每刻都对部队的行动了如指掌，并且他要在下属身上倾注大量的信任。他本人也承认这是一种“混乱”的决策方式。但与此同时，这套体制拥有一个强有力的优势：就像即兴表演中的“接受”法则一样，此体制给予了红军士兵采取行动而无须过多解释的自由，鼓励了他们对快速认知力量的运用。

我来举一个非常浅显的例子。请在脑中回忆一下最近一次在饭馆就餐时招待你的女服务员的面容，或今天在公车上坐在你旁边的乘客的面容，或者任何一个你最近见过的陌生人都可以。现在，我让你作为目击证人，从一群人中指认出那位女服务员，你能做到吗？我觉得你应该能行。辨认某人的面容是潜意识认知力的一个典型例证。我们无须思考，女服务员的面容就会自动浮现在脑海中。但如果我让你拿好纸和笔，尽可能详细地描写出女服务员的外貌特征，叙述其五官、发色和衣着，以及是否佩戴珠宝等信息。信不信由你，如果现在再让你从一群人中找出此人，你的指认就没有那么准确了。这是因为，虽然你本来具有轻而易举就能辨认某人的能力，但是通过描述此人的外貌，你的这种能力被削弱了。

在此方面率先展开研究的，是一位名叫乔纳森·W.斯库勒（Jonathan W.Schooler）的心理学家，他将这种效应称为“语言屏蔽”。[4]在人类的大脑中，有一部分（左脑）是用语言进行思考的，而另一部分（右脑）则通过画面进行思考。当你用语言描述一个人的面部特征时，你的视觉记忆会被语言取代，思考活动也会由右脑转移至左脑。这时，当你再一次从一群人中指认女服务员时，你所凭借的记忆是你对她面容的语言描述，而非视觉画面。然而，症结就出在这里，因为在辨认某人的面部特征时，我们的视觉辨识力要比语言叙述能力可靠得多。如果我向你展示玛丽莲·梦露或阿尔伯特·爱因斯坦的照片，你不出一秒就能认出他们。我猜你现在已经能在脑海中清晰地“看到”这两个人了吧？但是，如果我让你用语言来描述他们的外貌，你能

描述得很准确吗？如果让你用一段文字描写玛丽莲·梦露的面容，并且不向我透露你所描述的是谁，我能不能猜得出来呢？我们记住面部特征的能力是与生俱来的，但如果我强迫你用语言文字表达出这些记忆，非要你给出解释，那么我就是活生生地抹杀了你的这些本能。

辨认面部特征所涉及的范围看似很有限，但是斯库勒告诉我们，从“语言屏蔽”中学到的东西可以被运用在更广泛的领域中，以帮助我们解决更多难题。请思考一下下面这道脑筋急转弯：

父子二人遭遇了严重的车祸。父亲身亡，儿子被送到急救室中。医生一见到男孩儿，便大惊失色：“这是我的儿子！”

问：医生是谁？

这是一道考察洞察力的谜题，并不像数学题或逻辑题那样，用纸笔就能一步步地演算出来。解决此问题的唯一方法，就是运用你的直觉进行瞬间决断。你必须要跳脱“‘医生’总与‘男性’挂钩”的思维定式。医生当然不会总是男性，此题的答案是：医生是小男孩的母亲！我再出一道考察洞察力的脑筋急转弯：

将一个巨型钢制锥体倒置，使其顶点平稳地支撑于地面。任何接触锥体的动作都会使其翻倒。锥体下方现有一张100美元的钞票。

问：如何拿走钞票而不必弄倒锥体？

先思考一会儿，然后用笔记下你刚才解题的全过程——如解题策略、从何入手、想到的所有答案等，越详细越好。斯库勒做过一次类似的实验，他给每位实验对象发了一张纸，让他们解答纸上所有的谜题。结果发现，那些按照要求给出答题解释的人，要比不必解释的人少答对了30%的题目。简而言之，如果你在答题时将思考过程记录在了纸上，那么顿悟闪现的概率便大大降低了，而顿悟却恰恰是解题的

关键所在。同理，在描述完女服务员的面容后，你便无法从一群人中认出她来了。（顺便说一下，锥体谜题的答案是：用某种方式将钞票毁掉，比如撕烂或烧掉。）

在逻辑问题中，要求答题人给出解释不仅不会降低其答题能力，有时反而会帮助其解题。但是，需要通过闪念和顿悟才能答出的题目可就另当别论了。斯库勒说："这种由于分析而导致思维能力降低的例子，在体育界也屡见不鲜。如果你在比赛过程中深思熟虑，那你的能力就会有所削弱，动作流畅度也会下降。运动中存在着一种自然连贯、无法言喻的东西，很容易受到破坏。"身为人类，我们运用闪念和直觉的能力可谓炉火纯青，我们不仅能通过记忆牢记某人的面容，还能灵光一闪就解出一道谜题。但是，斯库勒这番话的意思是，这些能力都是极其脆弱的。顿悟并不是一只安住于我们大脑中的灯泡，而是一根一吹即灭的风中残烛。

决策专家加里·克莱因做过一项实验，他采访了社会各界的工作人员，让他们谈论自己在瞬间做出艰难抉择时的经历。其中一名受访者是俄亥俄州克利夫兰市的消防队总指挥，他在采访中说，几年前，他还是消防队副队长的时候，接到过一项看似寻常的救火任务。一幢位于住宅区的单层民宅后部的厨房起火，这位副队长带领消防队员从前面破门而入，取出水龙带喷水灭火。按理说，这时的火势应该得到控制，但火焰却依然在熊熊燃烧。于是，消防队员们再次往火上浇水，火势仍然没有得到控制。消防队员们从拱门撤回到起居室里，就在那时，副队长倏地意识到：事情不大对劲。他转向消防队员们喊道："快出去！马上！"他们刚刚撤离，屋里的地板便顷刻间塌陷了。原来，火源在房子的地下室。

克莱因一边回忆一边说："那位消防队总指挥并不知道自己当时为什么会命令大家撤出去，他认为可能是第六感的关系。他可没有开玩

笑，他真的相信自己拥有第六感，并且认为是第六感保佑他在工作中免遭伤害的。”

克莱因是决策方面的专家，他拥有博士学位，是个博闻强识、缜密严谨的人，因此，这位消防队总指挥的答案并不能让他信服。于是，在接下来的两个小时里，克莱因不厌其烦地让这位受访者回忆火灾当天的经历，希望把他意识到和没意识到的细节一字不落地记录下来。克莱因回忆说：“他说第一个不对劲的地方，是火焰不太正常。”厨房里的火势理应因喷水而变小，但那次的火势却没有得到控制。他接着说：“接着，一行人退到了起居室，那位总指挥官告诉我，他习惯将耳罩拉开，好感知火焰的热度，而刚刚厨房里火焰的滚滚热浪让他颇感吃惊。由厨房引起的火是不应该那么热的。我问他，‘还有没有别的不对劲的地方？’一般来说，行家里手是能够察觉到应该发生却没有发生的事情的。他告诉我，还有一件让他感到不可思议的事情是，厨房里的火焰并没有嗞嗞作响，反而很安静，但鉴于屋子里的滔天热浪，这是很反常的。”[5]

事后看来，所有的疑点都“真相大白”了。消防队队员喷的水对减缓厨房火势没有作用，是因为火源并不在厨房；火焰之所以安静，是因为声音被地板阻隔了；起居室里的炎炎热浪，是位于起居室地板下方的火焰生成的热气向上蒸腾造成的。然而在当时，我们的主人公并没有从显意识上将这些点联系起来，他的所有思考过程都是在潜意识的密室中进行的。这是凸显薄片分析法作用的一个绝佳例证，指挥官体内的“计算机”急速地运转着，不费吹灰之力就从一片混乱中摸出了解决问题的门道。然而，最让人心悬一线的是，那天的灭火任务距离一场劫难仅仅一步之遥。如果指挥官停下来与队员们分析当时的情况，如果他对队员们说，“我们来好好商讨一下，看看问题出在哪里”——换句话说，如果他采取了人们认为领导在面对难题时应该采取的那一套行动，那么，他可能会干扰了自己获得顿悟的能力，他和队员们的生命也就难以保全了。

然而，这恰恰是蓝军在“千年挑战”演习中所犯的错误。根据他们使用的作战系统，长官必须要不时地停下来商讨战况，搞清楚事态的发展。如果摆在蓝军面前的问题必须经过逻辑推理才能解决，那么这个方法还行得通，但范里佩尔带给蓝军的问题不是单靠逻辑就能应对的。蓝军本想窃听范里佩尔的通信内容，可谁料他却使用骑摩托车的情报员来传递情报。蓝军本以为范里佩尔无法派出飞机，可他却借用了“二战”期间一项被人遗忘了的技术——指示灯系统通信。蓝军认为范里佩尔无法跟踪他们的船只，却没想到他在海湾中布下了大量小型鱼雷快艇。接着，红军的战地指挥官果断出击，顷刻之间，蓝军本以为平凡无奇的“厨房大火”，变得完全无法用逻辑来解释了。摆在蓝军面前的是一个考察洞察力的难题，但他们的洞察力已被扼杀殆尽了。

范里佩尔说：“我听到蓝军总在进行冗长的讨论，他们想弄清政局如何，还专门制定了表格，上面是密密麻麻的上下箭头。我记得自己当时心想，等一下，你们一边打着仗，一边还要忙活这些？他们的用语中包含了很多首字母缩略词。比如，综合国力分为“外交”“信息”“军事”“经济”四大要素，他们就把国力简称为DIME[6]。他们老是DIME来，DIME去的。除此之外，他们还把“政治”“军事”“经济”“社会”“基础设施”“信息工具”简称为PMESI[7]。于是，他们在讨论时老是拿我们的DIME和他们的PMESI做比较，真是造作至极，我听了就想吐。这些人到底在谈论些什么呀？你知道吗，如果你太执着于图标网格和电脑程式，那么你是会无法自拔的。蓝军太过于注重手段和方法了，他们从来没能从宏观层面全面地看待问题。在拆分一个问题的过程中，你往往会迷失其意义所在。”

事后，参与演习的美国联合部队司令部的一位高级长官迪安·卡什（Dean Cash）少将承认：“‘作战净评估’本应当是一种让我们能够观察一切、通晓一切的工具。哎，毋庸置疑，这种工具失效了。”

4.急诊室的危机

在芝加哥的西哈里森街距离市区两英里的地方，矗立着一座富丽堂皇的立方体建筑。这幢建筑设计并修建于20世纪前半叶，在大半个世纪中，这幢建筑都为库克郡医院所用。在这里，人们建立了世界上第一所血库，率先开发使用了钴线疗法。也是在这里，外科医生们为病人重新接上了4根被截断的手指。这家医院的创伤科可谓闻名遐迩，周边滋事斗殴的帮派成员常来这里治疗枪伤等创口，电视连续剧《急诊室的故事》（*ER*）的创作灵感也源于此。20世纪90年代末，库克郡医院策划了一次改革，此次改革很可能会在将来的某天为医院带来前所未有的广泛赞誉：在此次改革的指导下，医院修改了内科医生对来急诊室就诊的胸痛患者的诊断方式。通过了解这一举措的原因和内容，我们会对保罗·范里佩尔在“千年挑战”演习中的意外获胜有一个全新的认识。

1995年，一个名叫布伦丹·赖利（Brendan Reilly）的男人来到了库克郡医院担任内科主任一职。此人精明能干，工作能力很强。一年之后，医院的改革拉开了序幕。[8]赖利上任时，医院正面临着重重困境。作为芝加哥最主要的公立医院，库克郡医院成为数十万名没有医疗保险的市民的庇护所。医疗资源极度紧缺：黑洞洞的病房已年久失修；由于没有私人病房，医院只得用劣质胶合板将患者隔开；全院既没有食堂也没有私人电话，患者只能使用走廊尽头的一台付费电话来与外界联络。甚至有传言说，由于人手不够，医生们培训过一个流浪汉，让他代做例行的化验。

医院的一名内科医生说：“以前，整间病房里只有一个电灯开关，因此在夜间检查病人时，如果你打开开关，整个病房的灯都会亮。直到20世纪70年代中期，医院才添置了独立的床头灯。由于没有空调，医院就靠几台大电扇制冷，你应该不难想象那些电扇发出的轰鸣声有多让人闹心。附近的警官会将生病的犯人带到我们医院就诊，因此医院里常有大量警察出入。我们还常常看到犯人被铐在病床上的情景，这些犯人常常会自带电视机和收音机，弄得病房里嘈杂不堪。许多病

人席地坐在走廊里，就像在夏夜里坐在游廊上纳凉似的。虽然走廊里人满为患，但医院只有一间厕所，因此，你会看到举着点滴瓶的病人们你来我往、进进出出。另外，医院的护士也很紧缺，因此，病人们只得一次又一次地按铃呼叫护士，铃声没完没了地响着。你真该试试在这种环境下检查病人的心脏或肺部状况的感觉。那时的医院真是一片狼藉啊。”

赖利的医者生涯起始于达特茅斯学院的医疗中心。这是一家环境优雅、声誉良好、设备先进的医院，坐落于新罕布什尔州和风吹拂、起伏连绵的山间。而西哈里森街可就属于云泥异路的另一个世界了。赖利回忆道：“1995年，我被调到这里任职。那年夏天，芝加哥持续高温，造成了数百人死亡。当然了，我们的医院当时还没有安装空调，室内的酷热指数直指120华氏度（约为49摄氏度），而我们的患者不得不拖着病体，在那种环境下勉强度日。我一到任，就立马拽住一名管理人员，带她穿过走廊，让她站在一间病房的正中间。她只坚持了大约8秒。”

摆在赖利面前的是接踵而至的无数难题。但其中，急诊室的问题似乎最为迫切。由于库克郡医院的病人几乎都没有医疗保险，因此他们绝大多数都是通过急诊室入院的。其中一些精明的病人会带好午餐和晚餐，一大早就跑到医院。医院走廊上的队伍如长龙一般，医院里人满为患。库克郡医院当时每年经由急诊室入院的人数达到25万，数目之大，令人咋舌。

赖利说道：“在急诊室里，推送病人的轮床一架挨着一架，我常常要费九牛二虎之力才能从中穿行。为了照顾病人，我们绞尽了脑汁。病人生了病，就得来医院就诊，关键问题就出在这一环节上。医院的资源是有限的，那么我该如何弄清不同的病人各有什么需要呢？怎样将资源用在最需要的病人身上呢？”在美国，芝加哥是哮喘病的高发区，来到库克郡医院的病人有很多都饱受哮喘病的折磨。因此，赖利

与同事一起为有效治疗哮喘病人拟订了特殊的治疗方案，除此之外，他们还为流浪人员制定了一系列医疗项目。

然而，自医院成立开始，心脏病的诊疗一直都是个首要的难题。急诊室平均每天都会收到大约30名患者送来的病历，其中有很大一部分患者都担心自己患有心脏病。这些胸痛患者比一般病人更需要床位，他们需要医生和护士的特殊看护，住院时间也较长。这些人对医疗资源的消耗很大。医院为他们制定的诊疗程序既冗长又烦琐，最糟糕的是，这些程序制定得十分模糊，毫无确定性可言。

一个病人捂着胸口来到医院，护士为他测了血压，一名医生将听诊器的一头放在他的胸口，听听是否有明显的“沙沙”声。如果有“沙沙”声，那就说明病人的肺部有积水，从而可以推断出他的心脏有泵血方面的问题。医生向病人提了几个问题：胸痛有多长时间了？哪里会感觉到痛？运动时疼痛是否会加重？以前得过心脏病吗？胆固醇值是多少？服用过什么药剂吗？有糖尿病吗（糖尿病和心脏病有很密切的联系）？接着，一名技术人员推着一辆手推车走进来，车上摆着一台台式打印机大小的仪器。她将带有挂钩的小片贴纸准确地贴在病人的胳膊和胸部，并将电极别在每一片贴纸上。这些电极能够“读出”病人的心电活动，然后将相应的图像印在一张粉红色的图纸上，这就是我们所说的心电图。从理论上来讲，如果患者的心脏是健康的，那么心电图上的图像看上去应该既清晰又连贯，像山脉的轮廓一样。如果病人的心脏有毛病，那么图像就是扭曲的，本该上指的线条可能会下滑，本应弯曲的线条或许会变平、拉长，或呈尖状突起。如果病人的心脏病发作，那么按理来说，其心电图上会明显地呈现出两组特殊的图案。但是，这里的关键词在于“按理来说”。心电图不是万无一失的，有时，一个从心电图上看起来心脏完全正常的病人，可能早已病入膏肓；而一个心电图结果不容乐观的病人，则可能非常健康。能够确切诊断出病人是否属于心脏病突发的方法虽然存在，但这些方法需要对某种酶进行检测，得出结果要花费数个小时。而医生所面对的，

不仅仅是急诊室中痛苦呻吟的病人，还有在走廊中排队的100多名患者，他们哪有几个小时的时间来检测酶呢？因此，遇到胸痛的病人时，医生们只能先尽其所能地搜集信息，然后通过推断的方式来诊断病人所患的疾病。

然而问题出现了：这种推测并不十分准确。为此，赖利在医院改革之初就采取了专门的行动以解决此问题。他搜集了20名很具代表性的胸痛患者的病历，并将病历交到一组医生手中。这些医生中有心脏病专家、内科医师、急诊室医师，以及住院医师。换句话说，这些医生都是在推测胸痛患者疾病方面经验颇丰的人。赖利让医生们推测这20名患者中哪些人确实患有心脏病。通过这个方式，他想看看医生们看法的一致性。然而，医生们的推断结果却是五花八门的：医生甲或许会让一个病人放心回家，而医生乙则可能会让同一个病人接受重症监护。赖利说："我们让医生们以0~100的数字为衡量尺度，分别表示病人罹患冠状动脉栓塞（即心脏病）的概率，以及每个病人在未来3天出现危及生命的严重并发症的可能性。这两项中的答案几乎从0一直排到了100，真是不可思议啊。"

医生们都认为自己的推断是合乎逻辑的，而实际上，他们的推断却更像是猜测。毋庸讳言，猜测往往会导致失误。在美国的医院里，由于给病人做检查的医生的工作失误，有2%~8%的心脏病患者会被误诊为身体无碍。然而，医生由于无法确诊而过于谨慎的情况却更为常见——病人既然有心脏病发作的可能，那么忽视其病症岂不是铤而走险吗?

赖利告诉我说："比如，你在急诊室里接待了一个胸口有严重刺痛感的病人。他年老体衰、抽烟，还伴有高血压。诸多因素都会让你暗想，肯定是他的心脏出问题了。但是，在检查完这个病人后，你却发现他的心电图是正常的。你该怎么办？我估计，你可能会自己小声嘀咕，'这个病人年老体弱，胸口疼痛，还存在不少危险的致病因素，我

可不能轻信了心电图啊’。近些年来，由于医疗机构对心脏病有关知识的大力宣传，许多患者一出现胸痛这一征兆，便会赶忙到医院就诊。与此同时，医生们迫于医疗失当的压力，也越来越不敢在诊断病人时抱有侥幸心理了。于是，在近些年被医院接纳的疑似心脏病患者里，真正有病的仅占大约10%。”

而这便是摆在赖利面前的问题。他所任职的医院既不是资金丰裕的达特茅斯医疗中心，也不是芝加哥北区的豪华私立医院。他身在库克郡医院，不得不勒紧裤腰带，支撑起整个内科诊室的运营。尽管如此，医院花在实际上并没有患心脏病的人身上的钱却有增无减。举例来说，库克郡医院心脏病看护室中单张床位的价位大约是2000美元一晚，有胸痛症状的病人一般可能会留院查看3晚，而在这些人中，大部分人的心脏并没有什么毛病。面对这种情形，库克郡医院的医生们不禁暗自思忖：“这是经营一家医院应有的方式吗？”

“医院的改革始于1996年。”赖利说道，“当时，我们为胸痛病人准备的床位处于‘床少人多’的尴尬境地，资源的紧缺让我们捉襟见肘。”那时，库克郡医院的冠心病监护病房共设有8张床位，另有12张床位设在过渡性冠心病监护病房中。相比之下，过渡性病房的密集度稍小，花费也更低（约1000美元一晚，前者为2000美元一晚），而且配备的人员由护士——而非心脏病专家组成，但这种病房还是无法解决问题。于是，医院又开设了另一种名为“急诊观察室”的病房，病人可在这种病房里待半天左右，接受最基本的看护服务。赖利继续说道：“这是我们创造的第三种病房，也是较低端的。我们心想，让我们看看这种病房能否缓解问题吧。但很快，工作人员就为应该安排哪些病人入住急诊观察室而争破了头，我的电话整晚就没有消停过。很显然，关于谁该入住急诊观察室的判断并没有标准化的合理方案可循。”

赖利身形高瘦，活像个长跑运动员。他从小在纽约长大，接受过传统耶稣会式的教育。在里吉斯中学就读期间，他学习了4年的拉丁文

和希腊语；在福特汉姆大学读书时，他的阅读范围从古代哲学家跨越至维特根斯坦[9]和海德格尔[10]的著作。他本打算做一名哲学方面的学者，但后来还是选择了医者生涯。赖利在达特茅斯学院任助教时，发现当时没有一本教科书能够系统地阐释医生在治疗门诊病人时常遇到的症状，比如头昏、头疼以及腹痛等。他对此颇感失望，于是便利用下班后的空闲时间以及周末埋首写作，著成了一部800页的教科书，该书参考了所有与全科诊所医生最常见症状有关的文献。与赖利共同着手医疗方式改革的朋友兼同事阿瑟·埃文思说："无论是哲学、苏格兰诗歌，还是医药史，他总在探索不同的课题。他能同时阅读5本书。达特茅斯学院给了他一段时间的公休假，他居然利用这段时间写了一本小说。"

赖利本可以待在东海岸继续他的工作，本可以置身于舒适的空调房，孜孜不倦地针对大大小小的问题写论文，但是他却甘心前往库克郡。这家只为最贫困而迫切的病人提供诊疗服务的医院，吸引的也是一心想为最贫困而迫切的病人排忧解难的医护人员，赖利就是其中一位。另外，由于库克郡医院相对潦倒，人们可以在这里尝试比较激进的改革方案。对于一个钟爱改革的人来说，天底下还有更好的去处吗？

作为改革的第一步，赖利首先查阅了心脏病专家李·戈德曼（Lee Goldman）的著作。在20世纪70年代，戈德曼曾参与了一批数学家的研究项目，这些数学家十分热衷于研究统计规律，用以分辨诸如次原子粒子的物质。戈德曼本人对物理并不很感兴趣，但他偶然发现，这些数学家使用的一些原理可能会帮助他确认患者是否患有心脏病。因此，他向计算机中输入了数百个病例，想看看究竟通过什么因素可以预测出心脏病的发生，并由此得出了一个计算方程式。他相信，这个方程式能大量减少确诊时的不确定因素。他总结说，医生在诊断时应将心电图结果与3个因素结合起来分析，并将这3个要素称为"紧急风险

要素”：第一，病人感到的疼痛是否是不稳定性的心绞痛？第二，病人肺内是否有积水？第三，病人的血压收缩压是否低于100毫米汞柱？

对于紧急风险要素的每一种结合形式，戈德曼都起草了一份树状诊断图，并推荐了一种相应的治疗方案。例如，心电图结果正常，但出现了全部紧急风险要素症状的病人应入住过渡性病房；心电图结果显示严重心肌缺血（指心脏的肌肉无法得到足够的血液），但没有出现或只出现了一项紧急风险要素症状的病人，则应入住急诊观察室；心电图显示心肌缺血，且出现两三项紧急风险要素的病人需直接入住冠心病监护病房；等等。

戈德曼在他的树状诊断图上倾注了多年的心血，一直不懈地对其进行提炼和完善。[11]但是，在他的科技论文的结尾，总会出现一句有些丧气的结束语，告诉大家在诊断图能够投入临床使用之前，还需要大量的实际操作和研究的佐证。然而时光荏苒，却没有一个人主动着手这些研究，就连戈德曼在研究之初所在的哈佛医学院，以及他完成研究时所在的加州大学旧金山分校这两所赫赫有名的大学中，也没有一人主动请缨。他的计算虽然缜密，但似乎没有人把他的论点放在心上：没有人会相信，一个等式能够超越一位训练有素的医师的诊断准确率。

有趣的是，戈德曼初次研究的赞助经费大多来自海军部门，而非医学界。戈德曼殚精竭虑，试图找出一种既能挽救生命、提高美国医疗的服务质量，又能节省几十亿美元保健经费的方法，但唯一对此表现出兴趣的组织却是美国国防部。这是为什么呢？可能大家都猜不到原因：试想你正在一艘潜入海底的潜水艇中，静静地在敌军海域里窥探情况，突然，一名海员的胸口出现了灼痛感。这时的你非常想知道该采取什么行动：是该升到水面（暴露你的位置），好把他送到医院呢？还是原地不动，给他几片罗雷兹（Rolaids）胃药，让他回床静养呢？

与医药界的主流观点不同，处于水深火热之中的赖利对戈德曼的研究成果没有一丝的顾虑。他借用了戈德曼的等式，将其介绍给库克郡医院急诊室和内科的医生们，并且宣布要进行一次对比试验。在刚开始的几个月里，医护人员可以像以往一样，通过自己的判断来评估病人的胸痛症状，在此之后，他们需要使用戈德曼的等式进行诊断。接着，有关人员将两种不同方式下每个病人的诊断和治疗结果做了对比，整个搜集数据的过程持续了两年。对比结果表明，戈德曼等式的效果遥遥领先，在两个方面双双取胜：首先，该等式在辨认没有患心脏病的胸痛病人方面十分准确，比医生以往使用方法的准确率足足高了70%；其次，此等式更加安全。诊断胸痛病人所患疾病的目的，在于确保迅速将患有严重并发症的病人分配到冠心病监护病房或过渡性病房。凭借自己的判断，医生们预测病情最为严重的病人的准确率为75%~89%，而戈德曼等式的准确率则达到了95%以上。对于赖利来说，这就是他所需要的定心丸。于是，他对急诊室的改革开始了。在2001年，库克郡医院成为全美首家全面应用戈德曼等式诊断胸痛病人的医疗机构，如果有机会到那里的急诊室走一走的话，你还会看到墙上贴着的心脏病树状诊断图呢。

5.宁缺毋滥

库克郡医院的改革实验为何如此重要？因为我们总是理所当然地认为，决策者掌握的信息量越大，对他们就越有利。如果给我们看病的专家告诉我们，他/她需要对我们做进一步的检查，我们大多不会认为这是个坏主意。在“千年挑战”演习中，蓝军认为由于他们手头的资料比红军的详尽，他们也就自然而然地占有相当的优势。这也是蓝军认为自己无可匹敌的原因之一：他们比范里佩尔更具逻辑性，更有条理性，知道的也更多。但戈德曼等式却告诉了我们一个恰恰相反的事实：那些多余的信息绝不是什么优势，实际上，你只需知晓很少的信息，就能发掘深埋于复杂现象之下的本质。你需要的只是心电图、血压值、肺部积水和不稳定性心绞痛方面的信息，仅此而已。

这个观点在当时几乎是人们闻所未闻的。假设一名男性患者来到急诊室，说自己在上楼梯时左胸会偶发间歇性的疼痛，持续时间从5分钟到3个小时不等。此人的大脑、心脏检查以及心电图的结果都显示为正常，他的血液收缩压是165毫米汞柱，算不上需要紧急治疗的症状。但是，此人已年逾60，是一位业绩斐然的公司主管，他处在源源不断的压力下，抽烟、超重、缺乏运动、血压值常年居高不下，两年前还做过心脏手术。此时的他大汗淋漓，看上去，他无疑应该被立马送往冠心病监护病房。但戈德曼等式得出的结果却是：这位患者不应被送往病房。从长远来看，我们不得不考虑等式之外的一些重要因素：比如，这位患者的现状、饮食和生活习惯，都很可能在未来的几年内让他罹患心脏疾病；这些因素甚至还可能会悄然提高患者在未来72小时发病的概率。但是，戈德曼的等式却告诉我们，这些额外的因素无足轻重，并不足以说明患者此时的病症，因此，即使摒除这些因素，我们也能做出准确的判断。这也恰恰是理解蓝军在海湾一战中溃败的关键所在：实际上，多余的信息非但无用，还有将问题复杂化的害处。在确诊病人是否患有心脏病时，医生们之所以表现得一塌糊涂，就是因为他们考虑的因素太多了。

在诊断过程中，有些医生会完全忽视病人心脏病发作的征兆，也就是说，他们完全无法辨认患者是否濒于或患有严重的心脏病并发症，这也是信息过多造成的问题。研究发现，当医生面对的患者是女性或少数族裔时，他们更易犯此错误。这是为什么呢？总体来说，在与心脏疾病有关的问题上，性别和种族等因素并非无关紧要，黑人与白人的总体患病风险有所差别，女性较男性的心脏病发作时间也要晚许多。[12]而在对单个病人进行诊疗时，如果以上因素被医生纳入考虑范围，那么这些因素唯一的作用就是使确诊过程更加复杂。在上述情况下，医生对患者的了解越少——也就是说，当医生对患者的性别、人种一概不知的时候，他们的诊断正确率就会更高。

为了让人们接受自己的理论，戈德曼颇下了一番苦功。这也难怪：让我们对看似合情合理的信息视若无睹，这本身就让人有些百思不得其解。赖利告诉我："这正是戈德曼的决策方式遭受抨击的原因，也恰恰是最令人匪夷所思之处。人们评论说，'诊断过程一定不会只是看看心电图、提几个问题那么简单。为什么不询问病人是否有糖尿病或心脏病发病史呢？为什么不问病人的年龄呢？'这些疑问都在情理之中。因此，当人们接触戈德曼的理论时，不免质疑，'简直是一派胡言，这才不是做决策应有的方法呢'。"阿瑟·埃文思认为，医生们往往会理所当然地认为，关乎生死的决定一定是艰难而复杂的。他说："医生们觉得，按照准则规范进行诊断是乏味无趣之举，自己独立做决定才能获得更多的成就感。按照某个等式行事，人人都会，因此人们往往会抱怨：'拜托，这对我来说绝对是大材小用了。这个等式绝不可能有这么简单好用，否则医院干吗还给我这么高的工资呢？'"换言之，戈德曼的等式总给人一种不太可信的感觉。

多年以前，一个名叫斯图尔特·奥斯坎普的研究员组织了一项著名的实验。[13]他召集了几名心理学家，让他们分别研究一名29岁的老兵约瑟夫·基德的个案。在实验的初始阶段，斯图尔特只向心理学家们提供了基德的基本信息；接着，他又发给每人一份单倍行距、长一页半的文件，上面记录了基德的童年经历；在第三阶段中，他发给每人两页有关基德高中和大学生活的文件；最后，他又给了每人一份有关基德军旅和退役后生活的详细报告。每一阶段结束后，心理学家们都要按照要求完成一份有关基德的测验，回答25道多项选择题。奥斯坎普发现，他所提供的有关基德的信息越详尽，心理学家们对自己在测验中答题准确率的自信心就越高。但是，他们的回答是否真的越来越准确了呢？事实证明，并非如此。每一个阶段结束后，心理学家们都会得到更多的数据和信息，他们通常会回过头来更改测验中的8~10个选项，但其总体的正确率却基本稳定在30%上下。

奥斯坎普总结道：“随着心理学家们掌握信息量的增多，他们对自己所做判断的自信也在飙升，而这与其实际判断的准确率完全脱节。”急诊室中的医生们也犯了同样的错误。他们搜集及考虑的信息太多了，大大超出了实际的需要，其原因就在于：大量的信息可以增强他们的自信——病人的生死大事摆在眼前，他们必须提高自己的自信才能应对压力。然而讽刺的是，正是这股对自信的强烈渴望，到头来却降低了他们判断的准确率。他们在头脑中编写出杂乱烦冗的等式，再将这些多余的信息硬塞进去，到头来却落得个更加糊涂的境地。

简言之，赖利和他的团队在库克郡所做的，就是为急诊室医护人员的自发行为提供一个可参考的框架。戈德曼等式实际上就是一项保护医护人员的准则，使其免受过多信息的重压，就像“一致”法则在舞台上为即兴演员提供的保护一样。有了这个等式的帮助，医生们才得以腾出手来，处理其他亟待考虑的问题，比如：如果病人没有患心脏病，那么他/她的身体到底出了什么毛病？是该多花些时间在这个病人身上呢，还是应该集中注意力照顾另一个病症更为严重的病人呢？该如何与病人交流、关心病人呢？我能做些什么来帮助病人康复呢？

埃文思告诉我：“布伦丹·赖利努力传达给医护人员的一条信息，就是要耐心地与病人沟通，倾听他们的疾苦，一丝不苟地对他们进行全面而彻底的身体检查。这些技巧被许多培训课程忽视了，而赖利坚信，这些步骤在医生与病人的交流中扮演的角色是不可或缺的。他认为，我们需要对对方的家庭、居住环境以及日常生活习惯等背景信息有所了解，否则关心和照顾将只是纸上谈兵。他还认为，医学涉及许多社会学和心理学方面的因素，但医生们往往对此不予重视。”赖利相信，医生若是想要了解病人，就必须将病人当成人来对待；如果我们懂得了“同情”和“尊重”在医生与病人之间的重要性，那么我们就需要在心中腾出一席之地，让同情与尊重之花得以绽放。为此，我们需要缓解其他方面的决策带来的压力。

我认为，我们从这里可以学到两个重要的技巧。第一，真正成功的决策既要靠理性，也要靠直觉。鲍勃·戈洛姆之所以成为成功的汽车销售员，是因为他很善于通过直觉来感知顾客当时的意图、需求和情感。但除此之外，还因为他稔知应该何时踩刹车，即知道应该何时下意识地收手，忍住妄下定论的诱惑。同样地，正是由于李·戈德曼端坐于电脑之前，花费数月时间一丝不苟地对他所能搜集到的所有信息加以分析，库克郡的医生们才得以在急诊室繁重的工作中大显身手。如果我们有充裕的时间，既有电脑的辅助又有明确而具体的任务做指导，那么，理性思考不失为一种有效的方式，理性分析得出的结论也能够帮助我们为快速认知奠定基础。

第二，在好的决策过程中，化繁为简很重要。约翰·戈特曼将一个繁缛的难题简化为最为简单、基本的元素，他让我们看到，即使是最为复杂的恋爱关系问题，也隐含着可供我们识别的规律。李·戈德曼的研究表明，在寻找这些规律时，我们要对所需的信息抱有宁缺毋滥的态度。他向我们揭示，给决策者灌输过多的信息，往往不但无法帮助其辨识这些规律，反而会事与愿违地起到妨碍的作用。想要成为成功的决策者，我们就得学会筛选信息。

在使用薄片分析法时，也就是当我们辨识事物规律并做出瞬间决断时，我们对信息的筛选往往是在无意识的情况下完成的。初见盖蒂博物馆的那尊少年立像时，托马斯·霍温的双眼不由自主地注意到了那尊立像带给他的“新”的感觉；而费德里科·泽里则本能地注意到那尊立像指甲的别扭之处。两个人不约而同地剔除了其他有关那尊立像外观的千百个需要考虑的因素，唯独将注意力聚集在一点上，一语道破天机。在我看来，如果这一筛选过程被打断，如果我们无法删繁就简，或不知道该去除哪些信息，或者身处的环境不允许我们对信息进行过滤筛选的话，那么问题就麻烦多了。

还记得研究闪电约会的席娜·艾扬格吗？她做过一项实验，地点在加利福尼亚门洛帕克市一家名叫“德雷格”的高档食品店。她摆了一个货摊，准备了多种口味新奇的美味果酱，供人免费试吃。有时，货摊上摆有6种不同口味的果酱，有时，果酱的品种则多达24种。艾扬格想要看看，果酱品种的数量会不会对销量产生影响。当然，传统的经济学理论告诉我们，消费者面对的选择越多，由于他们能够更加方便地找到称心如意的产品，那么他们购买的东西往往也会越多。但艾扬格的发现却与之截然不同。当货摊上摆有6种果酱时，驻足品尝的人中有30%都掏了腰包，但当选择增多时，购买的人数却仅占品尝人数的3%。这是为什么呢？原来，购买果酱是一种瞬间决断，你会下意识地嘟囔着：我想要这种口味，或那种口味。而一旦你面对的选择太多，一旦你考虑的选择超出了潜意识能够轻松应付的范围，你的思路就受到了阻碍。瞬间决断之所以能在瞬间做出，是由于它的简洁明了。如果想要捍卫自己瞬间决断的能力，我们就得采取措施，删繁就简。

这正是范里佩尔领导红军的理念。他和他的军队的确做过理性的分析，但这种分析只限于战前进行。一旦战火打响，范里佩尔便时时注意，不让无关紧要的信息拖累自己的军队。他的言语措辞简单且概括性强，总部与战地指挥官之间的通信也言简意赅，他希望借此创造出一个适合践行快速决断的环境。与此同时，蓝军却在享受信息，他们拥有引以为豪的数据库，内设4万条独立的记录条目；他们的面前摆放着“常见相关操作图片”——一个能够实时播放站地实况的巨大屏幕；所有想象可及的为美国政府效力的专家、学者都听从他们的部署。除此之外，蓝军还通过最为先进的界面，与4个军事部门的长官有着密切的联系；有专人负责细致分析和推测红军的下一步作战行动，并将分析结果源源不断地传达给蓝军。

然而，在战火打响之后，这一切信息都变成了累赘。范里佩尔说：“蓝军所持的理念和搜集的信息可以被看作战前的准备，对此我可以理解。但是一旦开始交火，这些信息还有意义吗？我可不这么认

为。理性分析和直觉判断没有什么可比性，二者并无好坏之分。但如果将它们用在不适当的环境里，那可就不妙了。假如，你的步枪连被困在敌人机关枪的火力下动弹不得，连长召集了他的士兵们，说'我们得老实地等着上级做出指示'。这简直荒唐透顶。这位连长应该当机立断地做出决定并执行决定，然后继续下一步的行动。如果我们采取的是蓝军的方法，那我们所有的行动速度就都得延缓一倍，甚至四倍。我们的进攻可能得在原计划的6~8天后才能执行。蓝军采取的这种方法很被动，你得分解一切，却无法再将其拼回原样。就像天气一样，长官并不需要了解气压计显示的气压、风速，甚至气温，他只需要知道天气预报的结果。如果你太执着于信息，你迟早会在信息中窒息的。"

保罗·范里佩尔的胞弟詹姆斯也曾是海军陆战队的一员，他晋升至上校后，便退伍回家了。如同大多数稔识保罗·范里佩尔的人一样，他对"千年挑战"演习的结局毫不吃惊，他说："一些后期的思想家说，如果我们拥有更高的智商，做到眼观六路，那么我们就会百战不殆。而保罗却总是说，'嘿，比如你正在参加一场国际象棋比赛。你是否能将棋盘上的一切尽收眼底？当然能。但你能保证你会胜出吗？当然不能。因为你看不到对手在想些什么。'越来越多的长官想要知晓一切信息，却反被羁绊、禁锢了。人是不可能手眼通天的。"那么，蓝军的势力比红军强大数倍这一因素，是否对战争的结果有很大影响呢？詹姆斯·范里佩尔上校说："这就像《格列佛游记》里的情景，擎天巨人被细小繁缛的规矩和步骤困住了手脚，而小人国里的小人呢？他们却能够自由奔跑，随心所欲。"

6."千年挑战"之第二回合

在红军于波斯湾突袭蓝军之后一天半的时间里，美军联合部队司令部总部大楼始终笼罩在一片令人不悦的寂静之中。终于，司令部的工作人员采取了行动。他们让时光倒流，让蓝军沉没在波斯湾底的战舰重新浮出水面。在第一回合的攻击中，范里佩尔以蓝军登陆的区域

为目标，向波斯湾区域的多个港口共发射了12枚战区弹道导弹。而现在，司令部却告诉他，这些导弹都被一种新型的导弹防御力量奇迹般地击毁了。范里佩尔还在波斯湾区域内刺杀了多位支持美国的各国政要，而今他却被告知，这些刺杀也都被宣告无效了。

范里佩尔回忆道：“突袭后的第二天，我走进作战指挥间，发现我的副手正在给我的军队下指令，指令的内容与之前的完全不同。比如，关掉雷达以防干扰蓝军，转移陆上部队，好让蓝军登陆时免于受阻，如此云云。我问，‘我只击落一架V–22鱼鹰式倾斜旋翼机，行吗？’他说，‘不行，一架也不能击毁’。我就纳闷儿了，问他这到底是怎么回事，他回答，‘长官，军事演习的总指挥给我下命令了，让我下达新的作战指示’。所以，第二回合完全是照本宣科，如果战斗结果不合演习策划人的意，他们还会再折腾一遍的。”

“千年挑战”的第二回合蓝军获胜，红军全线溃败。在这第二战中，既没有出现突击行动，也没有出现需要当机立断的难题，实际战争中出现的复杂问题完全没有机会在美国国防部策划的这场演习中“抛头露面”。第二回合结束后，联合部队司令部和美国国防部的分析专家们欣喜若狂，他们认为，战争的迷雾已经烟消云散了，美军的战斗力量也得到了提升。由此，美国国防部胸有成竹地将注意力转移到了真正的波斯湾地区。一个暴虐的独裁者正威胁着当地的和平稳定，此人对美国恨之入骨，并且拥有大量出于宗教和民族因素而效忠的支持者，有传言说，他还非法窝藏着数个恐怖组织。美国必须将他赶下台，才能恢复他所在国家的稳定。只要美军抱令守律地运用他们的CROP、PMESI和DIME，那么取胜不就是小菜一碟了吗？

---

[1] 威廉·A.欧文斯对蓝军的作战理念有很精彩的描述，请参见William A.Owens,Lifting the Fog of War(New York:Farrar,Straus,2000),II。

[2] 克莱因关于决策的经典著作为Gary Klein， Sources of Power(Cambridge,Mass.:MIT Press,1988)。

[3] 关于即兴表演的规则，请参见Keith Johnstone,Impro:Improvisation and the Theatre(New York:Theatre Arts Books,1979)。

[4] 关于“语言屏蔽”，请参见Jonathan W.Schooler,Stellan Ohlsson,and Kevin Brooks,“Thoughts Beyond Words:When Language Overshadows Insight,”Journal of Experimental Psychology 122,no.2(1993):166–183。

[5] 消防员的故事及其他故事请参见Gary Klein，Sources of Power(Cambridge,Mass.:MIT Press,1998)的第四章“直觉的力量”（The Power of Intuition）。

[6] Diplomtic、Informtionl、Militry、Economic的首字母缩写。——译者注

[7] Political、Military、Economic、Social、Infrastructure、Information Instruments的首字母简称。——译者注

[8] 有关赖利的研究，请参见Brendan M.Reilly,Arthur T.Evans,Jeffrey J.Schaider,and Yue Wang,“Triage of Patients with Chest Pain in the Emergency Department:A Comparative Study of Physicians’Decisions,”American Journal of Medicine 112(2002):95–103;and Brendan Reilly et al.,“Impact of a Clinical Decision Rule on Hospital Triage of Patients with Suspected Acute Cardiac Ischemia in the Emergency Department,”Journal of the American Medical Association 288(2002):342–350。

[9] 路德维希·维特根斯坦（Ludwig Wittgenstein），哲学家、逻辑学家、分析哲学的创始人和主要代表之一。——编者注

[10] 马丁·海德格尔（Martin Heidegger），德国哲学家，存在主义代表之一。——编者注

[11] 戈德曼已就他的算法写了几篇论文，包括Lee Goldman et al.,“A Computer-Derived Protocol to Aid in the Diagnosis of Emergency Room Patients with Acute Chest Pain,”New England Journal of Medicine 307,no.10(1982):588–596;and Lee Goldman et al.,“Prediction of the Need for Intensive Care in Patients Who Come to Emergency Departments with Acute Chest Pain,”New England Journal of Medicine 334,no.23(1996):1498–1504。

[12] 关于性别和种族的思考，请参见Kevin Schulman et al.,“Effect of Race and Sex on Physicians’Recommendations for Cardiac Catheterization,”New England Journal of Medicine 340,no.8(1999):618–626。

[13] 关于奥斯坎普的著名研究，请参见Stuart Oskamp,“Overconfidence in Case Study Judgments,”Journal of Consulting Psychology 29,no.3(1965):261–265。

5　肯纳的窘境：如何了解人们的需求

当我们在某一方面修炼到登堂入室的程度时，我们的品位会变得越发专业、越发让外行难以理解，也就是说，只有专家才能对自己反馈的信息和看法负起责任。

摇滚歌手肯纳（Kenna）的童年是在弗吉尼亚海滩度过的，他的父母是来自埃塞俄比亚的移民。肯纳的父亲毕业于剑桥大学，是一名经济学教授。肯纳一家人常在一起收看美国有线电视新闻网提供的新闻节目和彼得·詹宁斯（Peter Jennings）主持的节目，他们喜欢听肯尼·罗杰斯（Kenny Rogers）的音乐。肯纳解释说："我爸爸之所以喜欢肯尼·罗杰斯，是因为他的那首《赌徒》（"The Gambler"）里传达的信息——世间万物都离不开学习、金钱和世界运转的规律。我的父母希望我能'长江后浪推前浪'，过得比他们好。"肯纳的叔叔偶尔会来家里做客，他让肯纳接触了不少新鲜事物，比如迪斯科舞厅和迈克尔·杰克逊。肯纳对杰克逊没什么兴趣，却对滑板情有独钟。他在自家后院建了一条滑道，和街对面的一个男孩一起练习滑板。一天，这个男孩带肯纳参观了他的卧室，卧室墙上是肯纳闻所未闻的一些乐队的照片。男孩送给肯纳一盘磁带，是U2乐队的《乔舒亚树》（"The Joshua Tree"）。肯纳回忆道："我翻来覆去地听，把磁带都听烂了。我以前从不知道音乐是如此的神奇。记得我当时十一二岁，音乐让我茅塞顿开，大开眼界。"

肯纳个头高大，英俊潇洒：他留着平头，蓄着山羊胡，摇滚明星范儿十足，却丝毫没有某些摇滚明星的咄咄逼人、口若悬河和矫揉造作。他生性温和、彬彬有礼、细心体贴、谦逊得出人意料，话语间流露出的温和诚挚让他活像个研究生。肯纳刚出道时，为广受追捧的"无

疑”（No Doubt）乐队当过演唱会开场嘉宾，但他却不知是因为忘了告诉观众自己的名字（这是他的经纪人说的），还是有意隐瞒身份（这是他本人的说辞），惹得观众们在表演后大叫：“你是谁啊？”肯纳是个特立独行之人，这种性格一方面让他很具吸引力，另一方面却给他的音乐事业添了不少麻烦。

十五六岁时，肯纳自学了钢琴。他想学习声乐，于是就开始听史提夫·汪达（Stevie Wonder）和马文·盖伊（Marvin Gaye）的歌曲。他参加过一次选秀比赛，海选时，主办方备有一架钢琴，但正式比赛的过程中却没有，因此他上台清唱了一首布莱恩·麦克奈特（Brian McKnight）的歌。之后，他开始创作歌曲。他筹集了一些资金，租了一间录音棚，在那里制作了一盘录音小样。他的歌曲别具一格，并不算古怪，但颇为与众不同，很难界定属于哪种曲风。有的人想把肯纳归为节奏布鲁斯歌手，但他却对此很反感，因为他认为别人这样做的原因只是因为他是黑人。如果你在音乐网站上搜索一下，你就会发现他的歌曲时而被列入另类摇滚或电子乐板块，时而被列在“无法归类”一栏里。一个大胆的摇滚乐评人为了解决这个问题，干脆称他的歌曲是20世纪80年代英国新浪潮音乐和嘻哈乐的结合体。

如何对肯纳的音乐进行定位是一个棘手的问题，然而，在入行之初，肯纳本人却很少把这个问题放在心上。通过高中同学的引荐，他很幸运地结识了一些音乐人。对此，他这样说：“在我的人生中，一切东西都似乎来得很顺利。”他的歌曲先是被一家唱片公司的星探发现，通过此人的推荐，他的录音小样被传到克雷格·卡尔曼（Craig Kallman）的手中，由此肯纳幸运地打开了星路。克雷格·卡尔曼是大西洋唱片公司的董事长之一，私人收藏了20万张（盘）唱片和录音带，自称音乐狂人。有时，他一周就会收到一两百首新歌手的歌曲小样，每个周末，他都会待在家中，一首一首地试听这些歌曲。其中绝大部分的小样都不够出彩，他乍听之下就能分辨这一点。对于这种歌曲，他只听5~10秒就会把歌曲小样从播放器里取出来。但是每个周

末，至少会有几首歌曲能够抓住他的耳朵，也偶尔会有一名歌手或一首歌曲破天荒地让他眼前一亮。肯纳就是这样一名歌手。卡尔曼回忆道："听到他的歌时，我真是惊叹不已。我当时心想，一定要见见这个人。于是我立马把他接到了纽约，让他本人面对面地为我唱了他的歌。"说到面对面，卡尔曼用手比画了一段不超过两英尺的距离。

这之后不久，肯纳偶然有一次和他的一个音乐制作人朋友一起去录音室。丹尼·威默（Danny Wimmer）当时也在场，他与"软饼干"（Limp Bizkit）乐队的主唱弗雷德·杜斯特（Fred Durst）有过合作。当时，"软饼干"是全美人气最高的摇滚乐队之一。丹尼听过肯纳的音乐后不禁拍案叫绝，他打电话给杜斯特，通过听筒给他播放了一首肯纳的歌曲《自由自在》（"Freetime"）。杜斯特当时便说："把他签下来！"之后，全球最伟大的乐队U2的经纪人保罗·麦吉尼斯（Paul McGuinness）也听了肯纳的唱片，并用飞机把肯纳接到爱尔兰与他会面。接着，肯纳以极小的成本为自己的一首歌曲拍摄了音乐短片，将之交给MTV2频道，也就是针对较专业的音乐爱好者的MTV电视频道。唱片公司有时不惜投入几十万美元的宣传经费，为的就是把公司的音乐录像带推上MTV频道，如果能播出一两百次的话，唱片公司就已经觉得是天降红运了。肯纳单枪匹马地把录像带送到了MTV2频道，而在接下来的几个月中，这段录像足足被播放了475次。事后，肯纳制成了一张完整的专辑，他把专辑交到卡尔曼手中，卡尔曼又将专辑分发给大西洋唱片的所有主管，他回忆道："每个人都想要这张专辑，这可几乎是前所未有的事情啊。"在肯纳为"无疑"乐队进行的开场表演大获成功之后，他的经纪人很快接到了来自罗克西（Roxy）的电话。罗克西是一家位于洛杉矶的夜店，在当地的摇滚乐界颇负盛名。罗克西问肯纳是否愿意第二天晚上在店里表演，经纪人满口答应，随即在肯纳的官网上发布了一条有关演出的信息，发帖时已是演出前一天下午4:30了。肯纳说："第二天下午，我们接到罗克西的来电，说他们不得不支走一部分观众。我还以为至多会有一百名观众到场呢，谁

知现场被堵得水泄不通。前排的观众随着我一起唱，歌词记得一字不落。我可真是受宠若惊。”

这也就是说，真正懂得音乐的人（即拥有唱片公司、常去夜店的人或业界的行家里手）都很欣赏肯纳。他们只听了肯纳的一首歌曲，便倏地一下意识到：哇！太棒了！更确切地说，听了肯纳的歌曲之后，这些人的直觉告诉他们，肯纳会广受大众——普通音乐听众——追捧。而肯纳的问题就出在这里，因为，每当人们想要验证肯纳在普通音乐听众中的人气时，他们就会发现：肯纳还尚未被大众接受。

肯纳的专辑在纽约音乐界高管之间热传时，曾先后3次被拿到一家市场调查公司进行评估。这在娱乐圈里是常有的事。想要出名，艺人就得让自己的歌曲在电台播放，而电台只会播放一小部分歌曲，这些歌曲都被市场调查公司评定为能够快速引起听众的热烈反响。因此，唱片公司在投入百万美元签约艺人之前，先要花上几千美元，采用与电台相同的方法对歌曲进行测试。

举例来说，有的市场调查公司会在网上发布新歌，然后搜集所有登录网站听歌的听众所打出的评分，并加以分析；有的公司则通过电话或直接寄送歌曲小样的方式，让一批固定的人士为歌曲打分。一首歌曲有时会被几百人评分。几年下来，一套成熟的音乐评分系统日臻完善。比如，“金曲由你挑”就是华盛顿市郊的一家音乐评估服务机构，它拥有20万人的听众群，他们会对歌曲进行不定时的打分。唱片公司发现，如果一首针对美国电台Top 40（听众多为18~40岁）打榜的歌曲，在1~4（其中，1表示“我不喜欢这首歌”）的分数中能得到高于3的平均分的话，那么这首歌就有大约85%的概率成为热门歌曲。

肯纳的歌曲被交到了一些音乐评估机构，但得到的结果非常令人沮丧。一家名叫“音乐研究所”的加州公司按年龄、性别和种族甄选了1200名听众，把肯纳的唱片寄到了他们手中。3天后，公司用电话尽可能地联系了所有的听众，让他们用0~4的数字为歌曲打分。公司制定了

一份长达25页的“肯纳评估报告”，报告委婉地将听众对歌曲的意见归纳为“平淡无奇”。其中，肯纳最有潜力的歌曲之一《自由自在》被摇滚电台听众评为1.3分，在蓝调布鲁斯电台听众中只得了0.8分。“金曲由你挑”公司对专辑中的每首歌曲都打出了分数，其中有两首歌曲分数平平，另外8首连一般歌曲的分数都没能达到，该公司的结论更加刺耳：“肯纳和他的歌曲缺少主流听众群，也缺乏被电台广泛宣传的潜力。”

有一次，肯纳在一场演唱会的后台偶遇了U2乐队的经纪人保罗·麦吉尼斯。麦吉尼斯指着他说：“就是这个人。他具有颠覆世界的实力。”这是麦吉尼斯的肺腑之言。一位如U2这种乐队的经纪人肯定是熟谙音乐的行家里手，然而，他口中将要被肯纳颠覆的世界中的听众们却无法苟同。当听众调查结果纷至沓来时，肯纳一度看似前程似锦的事业戛然止步了。为了取得在电台播放的机会，他必须有确凿的证据证明自己在大众中的人气，无奈这种证据并不存在。

1.第一印象可信吗？

在记录自己民意测验专家生涯的回忆录《克林顿背后》（*Behind the Oval Office*）一书中，迪克·莫里斯（Dick Morris）记录了他于1977年赴阿肯色州约见一位31岁的州检察长的逸事。这位年轻有为的男青年，就是比尔·克林顿。[1]

我向克林顿解释说，我的朋友迪克·德雷斯纳（Dick Dresner）在影视界做过观众意见调查，我的灵感就源于他。在一部新的《007》或《大白鲨》等系列电影的续集上映之前，电影公司便会请德雷斯纳撰写电影剧情简介，然后调查观众们是否愿意观看这部片子。被调查者会推荐一些电影的宣传语和剧情简介，德雷斯纳负责从中挑选出一些最有感召力的内容使用。有时，他还会给被调查者读一些电影的不同

结局，或者向他们描述同一电影场景的不同拍摄地点，好让他们根据自己的偏好进行挑选。

克林顿问:“你会把这些方法用在政治上吗?”

我向他解释了具体运作的方法:“我们为什么不能在政治宣传、演讲和辩论中也使用同样的方式呢? 每次发言后，问问选民们的投票对象是谁，这样一来，你就能明白每个论点各影响了哪些选民，并由此获得多少选民的投票了。”

我们攀谈了将近4个小时，并在他的办公桌旁吃了午饭。然后，我向克林顿展示了我所做的民意调查示例。

他对我的方法赞叹不已。通过使用这种方法，我们就能将看似神秘的政治问题转化为科学理性的测试和评估了。

克林顿当选美国总统后，莫里斯成为他非常重要的顾问之一。许多人认为，莫里斯大力鼓吹的民意调查有很大的弊端，亵渎了当选官员领导人民和按章办事的职责。这种观点有些言过其实了，因为莫里斯只是将风靡于商界的概念带到了政界而已。许多人都希望捕捉到大众对周边环境所产生的看法和反应，却苦于其捉摸不定的特性。无论是影视、音乐，还是汽车、洗涤剂的制造商，都无一例外地想一窥大众对其产品的想法。就是出于这个原因，看好肯纳的乐界人士不能仅凭自己的直觉就轻举妄动。听众们对肯纳歌曲的评价实在太难以捉摸了，乐界人士仅凭直觉是无法判定的。看来，想要了解大众的心声，最好的方法莫过于直接对他们进行询问了。因此，肯纳的音乐就被送到了市场调查部门。

但事实真的如此吗? 在约翰·巴格的实验中，受到礼貌字眼诱导的学生们耐心地站在走廊中，如果这时你上前询问他们静候的缘由，学生们是无法向你解释的。如果你问艾奥瓦大学实验中的赌博者，为什

么倾向于从蓝色纸牌里抽牌，那么至少在抽到80张牌之前，他们自己对此也是一头雾水。塞缪尔·戈斯林和约翰·戈特曼发现，通过端详一个人的肢体语言和面部表情，或是通过观察其书架上摆着的书和墙上挂着的毕业证书，我们对此人所思所想的了解要比直接询问他们准确得多。维克·布雷登发现，虽然运动员很愿意也很擅长主动对自己的动作做出解释，但这些解释——尤其是对有关潜意识自发产生的想法和决定的解释——并不一定正确。有时，这些想法和决定可能只是一时兴起。因此，无论是在市场调查者询问消费者对产品的看法时，还是让大众解释是否喜欢刚听过的一首歌曲、刚看过的一部电影、刚听说的一位政界人士时，我们又该对这些答案抱有几分信任呢？调查人们对一首摇滚歌曲的看法，这听上去像是件容易的差事，实则不然。然而，焦点小组[2]和民意调查的组织者并没有很好地注意到这个问题。想要知道肯纳的人气究竟如何，人们就需要对错综复杂的瞬间决断进行更为全面的探索。

2.“百事可乐大挑战”

20世纪80年代初，可口可乐公司被前途问题扰得忧心如薰。可口可乐公司曾一度在软饮料市场上雄霸一方，但百事可乐公司却一直不断地朝着它的地位步步逼近。1972年，18%的软饮料饮用者表示自己只喝可口可乐，而自称只喝百事可乐的人仅占4%。然而到了20世纪80年代初，尽管可口可乐公司每年花在广告宣传上的经费超过1亿美元，且销售覆盖区域比百事可乐广泛许多，但其铁杆粉丝的比例却跌至12%，百事可乐的粉丝比例则上升到11%。

在销量骤增的时候，百事可乐公司开始了一场被称为“百事可乐大挑战”的市场竞争战略活动。百事可乐公司在全美范围内播放电视宣传广告，要与可口可乐一争高下。百事可乐公司召集了可口可乐的忠实爱好者，让他们从两个分别标有“Q”和“M”的玻璃杯里品尝两种饮料。他们更喜欢哪一种饮料呢？他们不约而同地选择了“M”，而“M”就是

百事可乐。可口可乐公司对“百事可乐大挑战”的第一反应是质疑，但该公司私下里也组织了这种味道盲测，结果却与百事可乐公司的结论如出一辙：大部分品尝者（57%）在可口可乐和百事可乐之间选择了后者。57%对43%的优势是不容小觑的，0.1个百分点往往就意味着百万美元的利润之差。因此，这条晴天霹雳般的消息对可口可乐公司的高管的打击便可想而知了。可口可乐著名的秘密配方一直都保留着其神秘的面纱，此配方从公司始建起就从未更改过。但是，我们面前这看似确凿的证据却告诉我们，可口可乐的时代一去不返了。

在这之后，可口可乐公司的高管们又进行了一系列市场调查，但得到的结果却令他们越发沮丧气。可口可乐公司CEO布赖恩·戴森（Brian Dyson）当时评论说：“可能是消费者们觉得可口可乐的一些独特口感——比如沁凉口感——太过刺激了。一提起如‘滑口’或‘畅爽’一类的词语，消费者们想到的就是百事可乐。也许是人们解渴时追求的感觉有了变化吧。”当年，可口可乐公司消费者市场调查部门的部长名叫罗伊·斯托特（Roy Stout），他是公司里主张对“百事可乐大挑战”的调查结果予以重视的中流砥柱之一。他曾对公司的高管们提出问题：“我们的自动售货机比百事可乐公司的多了一倍，产品上架率和广告费都比百事可乐公司高，而且价格很具竞争力，那么，为什么我们的市场份额却在下滑呢？面对‘百事可乐大挑战’，我们不得不把目光聚焦于口感问题。”

以此为肇始，新可口可乐诞生了。可口可乐公司的研究人员对传说中的秘密配方加以改进，使新可口可乐的口味比以前更加清爽、甘甜，更像百事可乐了。效果立竿见影，可口可乐的市场调查者发现，在味道盲测中，这些新可口可乐样本竟然与百事可乐打成了平手。可口可乐公司继续加紧对口味的提升，1984年9月，研究人员对新改进的版本进行了测试，这就是新可口可乐的最终版本。这一次，可口可乐公司召集的品鉴者可不仅仅是几千人，而是遍及北美地区多达几十万名的消费者，在这次的味道盲测中，新可口可乐以6~8个百分点的优势

领先于百事可乐。可口可乐公司的高管们为之大振，这款新饮料也好评如潮。在新可口可乐的产品发布会上，可口可乐董事长罗伯特·C.戈伊苏埃塔（Roberto C.Goizueta）将这款可乐称为“公司迄今为止最有把握的一次创举”，新可口可乐的成功似乎已是板上钉钉的事了。可口可乐公司采取了想象所及的最简单、最直接的方式，向消费者询问观点，消费者也如实地予以回答：他们不太喜欢老版的可口可乐，但对新版可口可乐却赞赏有加。这样一来，新可口可乐又怎么会失败呢？

然而，新可口可乐的确失败了，而且败得一塌糊涂。可口可乐迷们暴怒了，他们对新可口可乐进行了声讨，全美的抗议呼声此起彼伏。可口可乐公司陷入一片危机之中。短短几个月后，公司不得不重新搬出最原始的可乐配方，推出了经典可口可乐，而这时，新可口可乐的销售已经趋近于零了。预言中新可口可乐的名声大噪只是“黄粱一梦”罢了。然而，更令人吃惊的是，虽然有确凿的市场调查结果撑腰，但百事可乐原本看似稳操胜券的销量攀升也并没有出现。在过去的几十年里，可口可乐、百事可乐以及另一种味道稍逊的饮品的盲测结果表明，三方的销量几乎是持平的状态，而世界第一软饮料的头把交椅仍由可口可乐稳坐。新可口可乐的例子很好地向我们揭示了一个道理：了解他人的真实想法并非易举。[3]

3.盲人指路

想要分析“百事可口大挑战”的调查结果并非易事，原因之一在于，这种口感调查源于被业界称为“小口测试”或“会场测试”的行销调查模式。品尝者并不会喝完整罐饮料，而是从每种品牌的饮料中啜一小口，然后选出自己的所爱。假设我现在用一种稍微不同的方式来测试一种软饮料：我给你一箱饮料，让你带回家品尝，然后让你在几周后将你对这种饮料的评价告诉我，你觉得这种方式会收到不同的效果吗？答案是肯定的。在百事可乐公司新品研发部供职多年的卡罗尔·多拉德说：“会场测试的结果往往与家用测试的结果相悖，这种现象我见

过多次了。比如，在一次会场测试中，消费者可能会连着品尝三四种饮料，每种饮料只喝一两口。抿一小口饮料与独自坐着品完一整杯饮料的感觉是有很大差别的。有时，一小口饮料尝起来不错，但喝下一整瓶却不然。因此，家用测试才能给你最准确的调查结果。消费者并不用身处公司布置的会场中，而是在家里、在电视机前坐着。在这种环境中，他们的反应才与产品真正上市时市场的反应最为接近。”

多拉德给我们举了一个例子，在调查饮品甜度时，“小口测试”的调查结果会出现种种误差：“在小口测试中，消费者通常会偏爱口味更甜的产品。但如果他们喝的是一整瓶或一整箱饮料的话，同样的甜度就会让人感到过分甜腻了。”百事可乐比可口可乐稍甜，所以前者在小口测试中具有明显的优势；百事可乐以其刺激的柑橘味著称，可口可乐的口味则更加偏于香草和葡萄干的味道。但如果消费者喝下一整罐百事可乐，那么其柑橘味就不太明显了，这是另一个让可口可乐在小口测试中相形见绌的原因。简单来说，百事可乐就是为小口测试而生的。这是不是说“百事可乐大挑战”包含欺诈因素呢？并非如此。这只是说明，我们在喝可乐时有两种反应，我们对抿一小口和喝一整罐的反应是不同的。想要了解消费者对可乐的看法，我们就必须首先确定自己所偏重的是他们的哪一种反应。

除此之外，我们还得考虑感知转移的问题。首创这一概念的，是20世纪的市场营销学大师路易斯·切斯金（Louis Cheskin）。切斯金生于世纪之交的乌克兰，幼时移居美国。他坚信，人们在超市或商场中考虑是否要购买某件商品时，会在无意间将自己对商品包装的感知或印象转移到商品本身。也就是说，切斯金认为，我们的潜意识是无法区别对待商品与包装的，商品等于包装和商品本身的结合体。[4]

切斯金用人造黄油做过相关的实验。在20世纪40年代末期，人造黄油并没有太受消费者的青睐，少有人吃，也少有人购买。但切斯金很好奇：人们为什么对人造黄油没有兴趣呢？是他们不喜欢这种食

品，还是他们对人造黄油有什么负面的联想呢？他决意解开谜题。在那个年代，人造黄油的颜色是白的，切斯金将其染成了黄色，好让它看上去更接近黄油。接着，他组织了几场午宴，邀请主妇们参加。由于切斯金想在人们不知情的情况下展开实验，因此他并没有把午宴起名为“人造黄油测试午宴”，只是单纯地向主妇们发出了午宴邀请。切斯金创建的咨询公司现任的一位领导人戴维斯·马斯滕说：“我敢打赌，所有的主妇都是戴着白色的小手套来赴宴的。切斯金先请了几位演讲者上台发言，然后便开始上菜。主妇们的桌上有的放着小块的黄油，有的则放着黄颜色的人造黄油。鉴于实验的保密性，他们并没有把这个区别告诉主妇们。饭后，每个人都要按照要求对演讲者和食物打分，结果表明，人们认为所谓的‘黄油’与真正的黄油味道都相当好。曾有市场调查结果表明，人造黄油没有销售市场，但切斯金却说，‘让我们从侧面入手来解决这个问题吧’。”

事到如今，如何增加人造黄油销量的问题已经清楚多了。切斯金让他的客户将产品命名为“帝国牌人造黄油”，在包装上印上威严的皇冠。他从午宴实验中发现，产品的颜色尤为重要，因此他告诉客户，人造黄油必须要改成黄颜色的。接着，他指导客户用锡纸包裹人造黄油，因为当时锡纸常被视为高品质的象征。如果在味道盲测中有两块别无二致的面包，一块面包上涂着白色的人造黄油，另一块则涂着锡纸包装的黄色帝国牌人造黄油，那么毋庸赘言，第二种面包一定会受到参与者的一致青睐。马斯滕说：“你绝不能开口问消费者是否想要锡纸包装，因为你得到的答案肯定都是‘我不知道’或‘我要锡纸干什么’。你只要问消费者哪种黄油的口味更佳，通过旁敲侧击，你就能了解他们真正的想法了。”

后来，切斯金咨询公司以一种浅显易懂的方法向人们展示了感知转移的力量，其中涉及的是两款正在竞争中的低价位品牌白兰地：“克里斯汀兄弟”（Christian Brothers）和E&J（为了让读者更清楚地了解两种品牌的消费者构成情况，这里要特别说一下，E&J被顾客称为

Easy Jesus——“快活耶稣”）。其中，找切斯金公司做咨询的是“克里斯汀兄弟”，该公司想查一查，公司产品于同行业产品中领先多年后，为什么市场占有率会因E&J的竞争而节节下滑。两款白兰地的价格相差无几，货品上架率几乎相同，广告宣传费用也大致相仿（针对这些白兰地消费者的广告少之又少）。那么，为什么“克里斯汀兄弟”会节节失利呢?

切斯金策划了一场共有200名白兰地饮用者参与的味道盲测，其中，两个品牌的白兰地得分相差无几。于是，切斯金决定进行深入的调查。公司的一位名叫达雷尔·雷亚的高层领导告诉我们：“我们另外换了两百名参与者，又做了一次味道盲测。这一次，我们事先将每杯酒的品牌告诉了参与者，这样一来，参与者们就会将对产品品牌的认知转移到产品上了。结果，‘克里斯汀兄弟’的得分上升了。”很明显，人们对“克里斯汀兄弟”这个名字的积极联系要比对E&J的多。这就让整个问题变得更加扑朔迷离了，既然“克里斯汀兄弟”这一品牌更具影响力，那么为何它的市场份额会有所下滑呢？“因此，我们又重新选了两百人进行测试。这次，我们把装白兰地的酒瓶也拿到了测试现场。虽然我们没有让参与者为白兰地的包装打分，但是酒瓶就摆在他们眼前。结果如何呢？数据显示，人们更加偏爱E&J品牌。由此，我们通过排除法确定了克里斯汀兄弟公司的问题所在。这问题既不出在产品上，也不出在品牌上，而是出在包装上。”雷亚取出一张图片，上面是当年两种白兰地酒瓶的模样。“克里斯汀兄弟”的包装看上去很像葡萄酒瓶：细长的瓶嘴，米黄色的商标，显得很朴素。相比之下，E&J的包装则要奢华许多：低矮的有色玻璃瓶身，看上去有一点像雕花玻璃瓶，瓶嘴包裹有锡纸，商标呈深色调，很有富贵之美。为了证明自己的推断，雷亚和他的同事们又做了一次实验，他们将“克里斯汀兄弟”和E&J的酒瓶进行了对调，猜猜人们会更喜欢哪种白兰地呢？“克里斯汀兄弟”以压倒性优势赢取了大多数人的好评。现在，“克里斯汀兄弟”既拥有醇厚的口感、知名的品牌，又如虎添翼地拥有了华丽的包

装。于是，克里斯汀兄弟公司重新设计了酒瓶包装，从外观上向E&J靠近。毋庸置疑，问题迎刃而解了。

切斯金公司的办公区位于旧金山市郊。谈话告一段落之后，马斯滕和雷亚带我去了附近的诺布山农场超市。这家超市是一家以贩卖食品为主的大型商场，里面宽敞明亮，是美国郊区常见的超市。我们进去后，马斯滕告诉我说："我们对这里的每个货架几乎都做过研究。"我们面前是饮料区，雷亚弯下腰，拿了一罐七喜："我们曾经制作了几个版本的七喜饮料包装来做测试，测试的结果是，如果你在包装上增加15%的黄色，也就是说，去除一些绿色，加入黄色，那么实验对象会认为饮料中的酸橙或柠檬味增加了许多。他们甚至会觉得愤愤不平——'你把七喜的味道变了！可别又要推出个什么新七喜啊！'其实，产品是一模一样的，只是人们对不同的包装会产生不同的感知，又将感知转移到了饮料本身。在这个例子里，改变包装可不是什么明智之举。"

我们从饮料区漫步到了罐头食品区。马斯滕拿起一罐"柏亚迪主厨"牌意式馄饨，指着罐头商标上的厨师说："他的名字叫赫克托。我们对这种人物类商标挺有研究的。他和'奥威尔瑞登巴克'爆米花包装上的男士形象、贝蒂妙厨包装上的女士形象，还有阳光少女葡萄干包装上的那个少女形象一样。一般而言，消费者对某种食品越钟爱，他们对产品的态度也就越保守。对于赫克托来说，他的形象应该越真实越好，因为消费者需要的是一个切合实际的面部形象。通常来说，面部近照的效果要优于全身像。我们用过几种不同的方法对赫克托的产品进行测试。你觉得通过改变赫克托的形象，我们能让他的意式馄饨变得更美味吗？干这件事很容易弄巧成拙，比如用卡通形象替换真人形象。我们以赫克托本人为标准找来一些卡通形象的图片，结果是，你用的形象越卡通，赫克托的形象就越抽象，人们对食品的质量和口味的感觉也就越差。"

马斯滕拿起一罐“荷梅尔”牌罐装肉，说道：“我们也做过这个品牌的实验，测试的是该厂的商标图案。”他用手指了指两个字母之间的一小棵欧芹，说：“这点欧芹给整罐食品带来了新鲜感。”

雷亚拿出一瓶“经典”牌番茄酱，对我讲起了不同的包装所富有的不同含义：“德尔蒙食品公司不用锡罐装桃子罐头，而是用玻璃罐做包装，给消费者一种‘啊！这就像我祖母做的罐头一样’的感觉。消费者认为，用玻璃罐包装的桃子口感更佳，这和人们更加喜欢圆筒包装而不是长方形包装的冰激凌是一个道理。只要人们觉得某种产品的口感好，他们就会心甘情愿地多花5~10美分。这全归功于包装的力量。”

马斯滕和雷亚的工作，就是告诉各家公司如何操控消费者对产品的第一印象。有人可能认为他们的工作不太光明正大，这也难怪，如果公司把巧克力碎冰激凌中的巧克力碎加大了一倍，在包装上写道：“全新升级！巧克力碎加大！”然后加价5~10美分的话，那么这种做法是无可厚非的。但如果商家仅仅把冰激凌的包装从长方形换成了圆筒形，然后就多收5~10美分的话，这怎么看都属于蒙骗消费者的行为。但是，如果我们好好想一想就会发现，其实以上这两种做法在实际生活中并无本质上的区别。如果冰激凌的味道变好了，我们便愿意出更高的价钱来购买，而商家通过更换圆筒形的包装，也足以让我们感觉到冰激凌更好吃了，其效果和加大巧克力碎别无二致。诚然，在这两种形式的产品升级中，一种是我们可以意识到的，另一种则是通过潜意识来影响我们的。但是，这个区别真的很重要吗？为什么冰激凌公司只能通过我们能够意识到的方法对产品进行升级，从而获利呢？你可能会指出：“他们这是在背地里耍花样。”但是，在背地里耍花样的到底是谁？是冰激凌公司，还是我们自己的潜意识呢？

马斯滕和雷亚并不认为难吃的食品能靠讨巧的包装蒙蔽消费者，食品的口感是非常重要的。他们只是认为，当我们把食物放入口中时，在判断食物是否好吃的那一瞬间，我们做出反应的依据不仅包括

味蕾和唾液腺发出的信息，还包括双眼、记忆和想象力传播的信号。公司如果只顾其一不顾其二，那可就是顾此失彼了。

这样说来，新可口可乐产品的惨败就更显得可口可乐公司的失策之严重了。第一，公司对小口测试的结果太过于关注；第二，整个味道盲测的原理都经不起推敲。可口可乐公司不应该太过于关心老版可口可乐在味道盲测中的失利，消费者也不应对百事可乐在测试中获胜却没能在实际销量上称霸一事感到诧异。为什么？因为在现实生活中，没有人会像在盲测里那样喝可乐。我们在潜意识里会对可口可乐产生各种各样的联想，比如品牌、形象、包装罐，还有商标上那清楚醒目的红颜色，而这些联系都被我们转移到了喝可口可乐时的感知当中。雷亚告诉我："可口可乐公司的失误在于，它把市场份额被百事可乐公司抢占的原因全盘归咎到了产品本身。但是在可乐饮料的产业中，品牌形象占有举足轻重的地位，可口可乐公司却遗漏了这一点，把所有注意力都放在如何改进产品上了。而百事可乐公司却紧盯年轻人市场，请来迈克尔·杰克逊做形象代言人，策划了许多收效甚佳的宣传。诚然，在小口测试里，消费者偏好于甜度更高的饮料，但他们并不会拿小口测试作为购买的依据。可口可乐错就错在，他们让穿着白大褂的研究员越俎代庖了。"

那么，在肯纳的故事中，身着白大褂的研究员是否也越权行事了呢？市场调查者推测，只要通过电话或网络播放肯纳的一首歌或歌曲片段，根据听众对歌曲的反应就能准确地判断音乐购买者对肯纳歌曲的想法。他们认为，这些音乐爱好者能在几秒的时间里就对一首新歌进行薄片分析。这种认知在原则上无可厚非，但是，正确的背景信息是薄片分析法不可或缺的因素。我们的确可以快速地判断出一段婚姻中存在的问题，但观察夫妻二人打乒乓球可不是解决之道。我们需要观察的，是夫妻对有关两人情感关系的谈话。仅仅依据对话中的某些片段，我们就可以用薄片分析法判读出内科医生因为医疗失当而被起诉的概率，但是我们依据的对话必须得是发生在医生和病人之间的才

行。所有看好肯纳的人都是掌握了正确的背景信息的：罗克西夜店和“无疑”乐队的演唱会的工作人员都亲眼见过肯纳本人，克雷格·卡尔曼把肯纳接到办公室里，听了他的现场演唱；弗雷德·德斯特是经一位值得信赖的同事的大力引荐而听说肯纳的；MTV频道的观众则是由于看过肯纳的音乐录影带，才要求电视台多次播放他的歌曲的。摒弃这些因素就对肯纳下定论，无异于让百事可乐和可口可乐在味道盲测中一决高下。

4.死亡之椅

Aeron办公椅是两位著名家具设计师共同设计出来的——唐·查德威克（Don Chadwick）和比尔·斯顿夫（Bill Stumpf）。两人受雇于家具制造商赫曼米勒公司，此前便已设计出两款名为Ergon和Equa的办公椅。然而，两位设计师却认为这两款椅子并不尽如人意。虽然二者的销量都很不错，但两位设计师觉得，Ergon太过笨拙，设计不够成熟，Equa虽然与其相比有所改进，但是由于众多公司的仿造，这款椅子对他们来说已经没有什么特别之处了。斯顿夫说：“我之前设计的椅子都大同小异。这次，我想设计一点不一样的。”他将这次的设计项目命名为Aeron。Aeron办公椅的故事告诉我们，想要判断人们的想法，我们还会碰到另一个更加棘手的难题，那就是：人们通常难以解释其对陌生事物的看法和感受。

斯顿夫和查德威克希望制造出一款符合人体力学的办公椅，从而最大限度地改善工作条件，提升办公效率。他们在Equa的设计中已经尝试过这一理念了，在Aeron的设计上，他们要进一步推行这一理念。为此，他们不惜投入大量心血，精心设计椅背和椅盘连接处的构造。一般椅子的椅背和椅盘之间通常是由简单的铰链连接的，人们可以将椅背往后靠。但使用铰链的问题在于，椅背以铰链为支点的前后运动与我们的脊椎以臀部为支点的运动方式不尽相同。因此在靠在椅背上时，我们扎在裤子中的衬衣时常会被揪出来，脊背也会承受不必要的

压力。而经过精密的设计，Aeron的椅背和椅盘的活动是互不相干的。除此之外，赫曼米勒公司的设计部门希望设计出可以完全灵活调节的扶手。普通座椅的扶手常连接在椅盘底下，因此较难调节，而Aeron的扶手则安装在椅背上，因而很好调整。赫曼米勒公司还要求座椅给予使用者的肩膀以最大的支撑，于是Aeron的椅背被设计成上宽下窄的样式，与普通座椅椅背上窄下宽的设计恰恰相反。公司设计部门的最后一个要求，是希望椅子能够给长时间待在办公桌前的人带来舒适感，斯顿夫对此这样说："我观察了草帽、柳条编制的家具等。我一直很反感外包布料、内填泡沫制成的家具，因为它们看上去既闷热又黏糊糊的。皮肤是个器官，需要呼吸，因此我想设计一种能像草帽一样透气的家具。"斯顿夫最终敲定的Aeron成品是用塑料框架构成的，上面紧紧包裹着一层经过特殊设计和制作的超薄高弹网状材料。透过材料的网眼，你会清楚地看到椅盘底部下方的杠杆、机件以及硬质塑料配件。

赫曼米勒公司在数年的座椅销售经验中发现，在选择办公椅时，绝大多数消费者会不由自主地被最显示身份和地位的座椅吸引，那些带有政治家风情或类似御座的、靠垫大而厚且椅背高耸的椅子尤其受人追捧。而Aeron却与上述这类座椅截然相反：它由黑色的塑料、突兀的隆起和网状物组合而成，它的外观纤长而透明，活像一只史前巨型昆虫的外壳。斯顿夫告诉我："美国人已经习惯了乐至宝单人沙发那种舒适的座椅。德国人常拿美国人在车座里加了太多衬垫做笑柄，美国人对柔韧性上了瘾。我时常想到米老鼠手上戴着的手套，如果我们看到的是它的爪子，那恐怕没有人会喜欢它吧？而这次我们所做的，就是要和这种柔软感背道而驰。"

1992年5月，赫曼米勒公司展开了被其称为"试用测试"的实验。公司把Aeron的雏形送到西密歇根当地的公司，让人们试用半天以上的时间。刚开始的时候，人们反馈的信息并不乐观：赫曼米勒公司让人们用1~10的数字来评定椅子的舒适度，其中10分表示完美得无懈可击。

一款产品想要上市，最好至少达到7.5分。而Aeron雏形的分数却在4.75分上下。赫曼米勒公司甚至有一名职员制作了一份超市宣传册，作为恶作剧在封皮印上了Aeron的图片，并配上了“死亡之椅，坐者必死”这一标题，还把这幅图作为一份Aeron早期研发报告文件的封面。人们看着Aeron金属丝般的框架，不由得担心这把椅子能否支撑住他们的身体，椅子的网状结构也让他们对椅子的舒适性心生疑虑。赫曼米勒设计研发部门的时任高级副总裁说：“想让人们坐在看上去奇形怪状的东西上是一件很难的事情。如果你的椅子框架是用金属丝做成的，人们往往会觉得这把椅子不结实，也就会犹豫是不是应该坐上去。座椅是一种很私人的东西，因为身体要与座椅发生亲密的接触，所以人们对一把椅子的看法往往要受到如由目测得出的温度和硬度等信息的影响。”然而，通过在设计上孜孜不倦的改进，赫曼米勒公司制造出了更新、更好的模型，逐渐打消了人们的顾虑。于是，人们的评分也开始一点一点逐步上升。等到赫曼米勒做好了Aeron的上市准备之时，人们对其舒适度的评分已经超过了8分。这真是一个振奋人心的消息呀。

然而，也有坏消息：几乎所有的人都清一色地认为，Aeron的外形既笨拙又丑陋。Aeron设计小组的领导者比尔·道尔说：“从一开始，Aeron在美观上的得分就远远滞后于舒适度得分，这是很反常的现象。参与座椅评估的人有成千上万，我们发现，人们对美观和舒适的评分总是最为相近的数据之一。而Aeron则不然，它的舒适得分超过了8分，算是个了不起的分数，但刚开始的美观分数却一直在2分和3分之间徘徊，没有一种模型能超过6分大关。我们被搞得一头雾水，心里七上八下的。我们以前的Equa办公椅也很前卫大胆，但人们对其外观却好评如潮。”

1993年年末，赫曼米勒公司一边着手策划Aeron办公椅的上市，一边在全美范围内组建了一系列焦点小组。公司希望以此作为对椅子定价和市场营销的参考，并且希望能够确保Aeron的概念得到广泛的支持。公司首先从由建筑师和设计师组成的小组开始调查，发现这些人

对Aeron普遍持接受的态度。道尔说：“他们明白Aeron是很前卫的，其中虽然有些人认为椅子不美观，但他们清楚，椅子的外形是为了实现椅子的功能服务的。”接下来，公司又将椅子向工程设备经理和人类工程学专家做了展示，椅子是否能够获取商业利润，最终还得看这些人的观点。

而Aeron所获的反馈信息却让公司凉透了心。道尔说：“他们看不出Aeron有任何美感。”这些专家和管理者建议赫曼米勒公司用不带孔隙的材料作为Aeron的椅套，还说这种椅子别想在公司职员这一群体中打开销路。一位工程设备经理说，Aeron活像草坪家具里的椅子和老式的汽车车座；另一位则说，这种椅子就像是从《机械战警》（*RoboCop*）的场景里搬出来的；更有甚者，认为Aeron看上去好像完全是以回收的垃圾为原料做成的。道尔回忆道：“我记得，有一位斯坦福大学的教授对椅子的概念以及功能给予了肯定，但希望我们设计出‘外观升级后的模型’时再请他来看。我们在玻璃墙后面说，‘哪儿还会有什么外观升级后的模型呀！’”

现在，请站在赫曼米勒公司的角度来看一下这个问题。你为了研发一款新产品花费了大量心血，你花重金更新了家具生产厂的设备，还要不惜成本地确保Aeron的网眼不会夹到使用者的屁股。但现在你却发现，人们并不喜欢Aeron的网状设计，确切地说，他们觉得这款椅子从头到尾都毫无美感可言。多年的销售经验早已告诉你，人们是不会去购买他们觉得难看的椅子的。那么你又该何去何从呢？你可以把这个设计付之一炬；可以将椅子返工重做，用人们熟悉的柔软泡沫橡胶作为椅子表面的材料；也可以相信直觉，奋勇前进。

赫曼米勒公司采取了第三种做法，它选择了径直前进，而结果如何呢？刚开始时，公司的收益甚微，因为Aeron毕竟是款难看的椅子呀。然而，没过多久，这款座椅就开始受到了设计界一些前沿人士的关注，还荣获了美国工业设计师协会颁发的“十年最佳奖”。在广告之

都纽约以及加利福尼亚的硅谷，Aeron由于符合新兴的审美观念而风靡一时。通过电影和电视广告的宣传，Aeron的利润由逐渐上升变为陡然上升。20世纪90年代末期，它的销售增长率达到了每年50%~70%，赫曼米勒公司的员工们猛然意识到，攥在他们手里的是公司有史以来最好卖的椅子了。不久之后，Aeron成为众人竞相仿制的办公椅，其影响之广达到了前所未有的程度，人人都想要制作出形似史前巨型昆虫外壳的椅子。那么，Aeron现在的外观得分是多少呢？答案是8分。昔日被看成丑小鸭的椅子已经摇身一变，成了美丽的天鹅。

人们的第一印象在味道盲测中并不准确，这是由于可乐不应该是小口抿着喝的，因而，味道盲测所提供的背景环境并不适合对可口可乐进行薄片式的分析。而在Aeron的例子中，消费者的第一印象之所以出现集体有失偏颇的情况，却是另有原因的：这些消费者曲解了自己的感想，对第一印象的表述出现了失误。他们说不喜欢这种椅子，但实际上却是在说，这款椅子太过前卫新潮，他们还没有看习惯。然而，并不是所有难看的产品都能够有类似的命运的。很多人都知道福特汽车公司在20世纪50年代研发的Edsel车型遭市场冷遇一事。其功亏一篑的原因，正是消费者认为这款车的模样很古怪。然而两三年过去了，Edsel依然没能引起Aeron一样的风潮，也没能受到汽车生产商们一时之间的争相仿制。Edsel原本就不好看，现在仍然不好看。同样地，有的电影在刚上映时受到了观众的恶评，即使过了两三年，观众们也仍然不喜欢这些电影。烂片终究还是烂片。关键在于，在我们的厌恶之物里，埋藏着一类特殊的东西，我们之所以讨厌它们，只是因为它们有些稀奇古怪罢了。这些东西让我们紧张发怵，它们太过于与众不同了，我们不得不花上一些时间，才能够理解、消化和喜欢上这些东西。

道尔告诉我："搞产品研发这一行的人，往往会沉浸于自己的产品中，'不识庐山真面目，只缘身在此山中'。人们很少抽时间去想一想，你所约见的客户花在你产品上的时间少之又少，这些客户通过种

种渠道对产品有了一些零碎的认识，但他们从未使用过这款产品，也很难想象使用这款产品的前景是什么样的，其中尤以与众不同的产品最甚。Aeron办公椅面对的就是这样的问题。人们的心中对办公椅有着特定的审美标准，他们心中的椅子带有软垫，外面包有纺织布料。Aeron当然不符合这个标准。这款椅子有着与寻常座椅截然不同的外观，每一处都在颠覆常规。也许，‘难看’一词是‘与众不同’的代名词吧。”

然而，市场调查的弊端在于，这种方法往往过于迟钝，无法分辨出什么是“不好的”、什么是“与众不同”的。20世纪60年代末，影视剧本作家诺曼·李尔（Norman Lear）为情景喜剧《全家福》（*All in the Family*）制作了一集电视试播版本，这一集节目与当时的电视剧大相径庭，不仅前卫创新、直言政事，而且还大胆抨击当时电视节目敬而远之的社会问题。李尔把这集节目交给了美国广播公司。为了做市场调查，美国广播公司甄选出400名观众，让他们在好莱坞的一家影院里观看试映。在观看的过程中，观众们需填写一份调查问卷，并要将刻度盘上的指示器调至“无聊透顶”、“平淡无奇”、“一般”、“不错”或“很好”作为评价。接着，他们的反馈会被转化成1~100的一个数字，作为他们的评分。一出优秀的通俗剧能得到将近70分，好的喜剧则会在75分左右，而《全家福》的得分只有40多分而已，并因而被美国广播公司拒之门外。李尔又找到了美国哥伦比亚广播公司，该公司使用了自行研发的市场调查模式“剧集分析者”对节目进行了测评，在测评过程中，观众必须在观看节目时按下红色或绿色的按钮，记录下他们观看时的感想。测试得出的结果很一般。广播公司研究部门的建议是：把剧中的阿奇·邦克改成一个轻声细语、和颜悦色的父亲形象。在播放《全家福》第一季之前，美国哥伦比亚广播公司根本没有做任何宣传。宣传有什么用呢？此剧能被搬上荧幕的原因，一是公司总裁罗伯特·伍德（Robert Wood）和节目部部长弗雷德·西尔弗曼（Fred Silverman）对其称赞有加，二是哥伦比亚电视网当时如日中天，因而有实力在这部剧上赌一把，仅此而已。

那一年，美国哥伦比亚广播公司也正在考虑另一部新出的喜剧片，此剧由玛丽·泰勒·摩尔（Mary Tyler Moore）担纲主演，这部喜剧片同样也是电视剧领域的一次新的尝试。剧中主角名叫玛丽·理查兹，是一个年轻的单身女性。与以前几乎所有电视剧中的女主人公不同的是，玛丽并不急于组建家庭，而是一门心思扑在了事业上。美国哥伦比亚广播公司试播了该剧的第一集，但参与“剧集分析者”调查的观众们对此剧恶评如潮。他们觉得玛丽是个“失败者”，她的邻居罗达·摩根斯顿太过“粗暴蛮横”，剧中另一位女主角菲莉丝·林德斯特伦（Phyllis Lindstrom）则让观众觉得“不可信任”。《玛丽·泰勒·摩尔秀》最终得以逃脱被“枪毙”的命运的唯一原因是电台在为这部戏做市场调查之前，已经为其排好了档期准备播出了。“如果这仅仅是个试播版本，那么压倒性的负面评论一定早已将其湮没了。”萨莉·比德尔·史密斯（Sally Bedell Smith）在她为西尔弗曼写就的传记《电视人生》（*Up the Tube*）里曾这样写道[5]：

换句话说，《全家福》和《玛丽·泰勒·摩尔秀》就是电视剧中的Aeron办公椅。观众们嘴上不待见这些剧集，然而，当它们迅速蹿红为电视剧界最成功的剧目时，人们才如梦初醒。原来，观众们并不讨厌这些剧目，只是一开始时感到出乎意料、不知如何接受罢了。而美国哥伦比亚广播公司市场调查团队大肆宣传、引以为傲的调查模式，却最终还是没能区别开观众们这两种截然不同的感情。

当然，我们不能将市场调查的作用一笔抹杀。如果《全家福》能更加符合普通电视剧的标准，如果Aeron仅仅是对以前的椅子做了一些小小的变动，那么观众们的反应就不会这么令人难以预测了。但是，对独辟蹊径的创新产品或概念的测试可就要另当别论了。最具慧眼的成功企业明白，在这种情况下，它们要对消费者的第一印象具体问题具体分析。我们依赖于市场调查，因为其能为我们提供具体而确定的数字和预测。如果有人询问我们为何做出某项决定，我们就可以以这些数字为依据。但是实际上，最重要的决定往往没有确定性可言。肯

纳在市场调查中的成绩一塌糊涂，可是这又能说明什么呢？他的音乐独树一帜、前卫新颖，而这样的音乐恰恰最容易在市场调查中被抨击得遍体鳞伤。

5.专业的禀赋

在一个阳光明媚的夏日，我与盖尔·万斯·西维尔和朱迪·赫尔曼两位女士共进午餐。她们在新泽西州经营一家名为“感知波谱”（Sensory Spectrum）的公司，两人都是以鉴赏食品为生的试味员。如果菲多利（Frito-Lay）新推出了一款墨西哥玉米片，它就必须知道自己的产品在“强手辈出”的玉米片产业界里该如何定位：这种新产品应该与公司其他品种的多力多滋玉米片有多大的区别？与鳕鱼角牌（Cape Cod）墨西哥薄饼相比该如何定位？是否该多加些盐或其他什么调味料？这时，西维尔和赫尔曼就是他们要找的人了。

要知道，和专业的美食鉴赏家同桌午餐可是一件技术活。冥思苦想之后，我选定了一家位于曼哈顿中心的饭店。饭店名叫“星期二”（Le Madri），光是店里每天的特价菜名就得让人背上5分钟。我来到饭店时，赫尔曼和西维尔已经入座，也点好菜了。两人都身着工装，都是高雅时尚的职业女性形象。西维尔凭记忆向我报了特价菜名，可见她在点菜时花了不少心思。赫尔曼的开胃菜是点缀了西芹和洋葱的烤南瓜汤，主菜点的是意大利面，小菜则是装饰有切丁南瓜、煎鼠尾草和烘烤南瓜子的培根烧蔓越莓豆以及生酸奶油。西维尔点了沙拉、爱德华王子岛贻贝配马尼拉蛤蜊海鲜饭，以一道乌贼汁小菜收尾（在“星期二”饭店，几乎每道菜都是经过精心装饰的）。我们点完菜后，服务员给赫尔曼拿来一把喝汤用的勺子，西维尔抬手示意再拿一把。她告诉服务员：“我们点的每道菜都是要一起分着吃的。”

赫尔曼告诉我：“你真应该看看我们和感知波谱公司员工一起外出吃饭的样子。我们会就着自己的面包盘将所有被端上桌的菜在每个人

手里传一遍，这样你自己点的餐虽会被拿走一半，但每个人点的菜你就都能尝一点了。”

汤一端上桌，两人就埋头吃了起来。西维尔翻眼做出享受的表情：“哎呀！真是太美味了。”她把她的勺子递给我说：“你尝尝看。”赫尔曼和西维尔吃饭时都是小口小口迅速地吃，她们边吃边像老友一样你一句我一句地交谈，在各种话题之间不停跳跃。两人风趣幽默、语速飞快，但是交谈的过程完全没有妨碍她们“用膳”；相反，两人仿佛是为了增添对下一口食物的期许而谈话似的，每到吃下一口食物的时候，她们的脸上便会浮现出绝对专注的表情。赫尔曼和西维尔不仅在品尝美食，还在思考美食、想象美食。和她们共享午餐，就像是某天清晨，在去乔治·阿玛尼家做客时恰逢大师准备当天的着装之时，或是和马友友一起去买大提琴一样。西维尔对我说：“我老公说，和我住在一起就像在参加一场紧张的试吃活动一样。我们全家人都被我搞疯了，他们让我‘别再谈食物了’！你知道《当哈里遇见萨莉》（*When Harry Met Sally*）里面餐厅的那场戏吗？我看到令人垂涎欲滴的食物时就是那个样子。”

服务员端着甜点过来了：焦糖奶油、杧果口味和巧克力口味的雪葩（sorbet），以及草莓藏红花口味和香草口味的意式冰激凌。赫尔曼再三考虑是否要选焦糖奶油，但最后还是选了香草口味的意式冰激凌和杧果口味的雪葩。她说：“焦糖奶油对于每家餐厅都是个考验，因为它考察的是餐厅香草的质量。我不喜欢在焦糖奶油里掺其他的配料，因为那样就尝不出甜点本身材料的味道了。”西维尔点的浓咖啡上来了，她啜了一小口，脸上掠过一个几乎让人无法觉察的皱眉动作。她说：“咖啡不错，但不够出彩，里面少了像酒一样醇厚的口感，有一点点咖啡豆发出的木头味。”

赫尔曼把话题转到了“食品再加工”上。所谓的“再加工”，指的是一些食品生产工厂在回收生产一批食品时将残余或不合格的原料，在

下一批食品中使用的行为。赫尔曼说：“只要拿些曲奇或饼干给我尝尝，我就能告诉你它的生产厂家以及这款产品是否经过再加工。”西维尔插嘴说道，就在前一天晚上，她吃了某两家知名品牌的两块曲奇饼。“我能尝出来曲奇是经过再加工的，”她边说边做了个鄙夷的表情，“我们在食品品鉴技术上花了许多年的时间了——20年呀。这跟培训医生没什么两样。从实习生做起，做到高级专科住院实习医生，然后往下干，直到修炼到一眼就能非常客观地看出某种食物有多甜、有多苦、放了多少焦糖、酸味有多浓的程度。说到酸味，你还得能说清里面有多少柠檬、多少酸橙、多少柚子，以及多少橘子成分才行。”

换言之，赫尔曼和西维尔就是专家。那么她们会不会上“百事可乐大挑战”的当呢？当然不会。她们不会被“克里斯汀兄弟”的外包装迷惑了双眼，也不会轻易混淆自己真正厌恶的东西和与众不同的东西之间的差别。由于她们的专业知识，两人才能够较好地掌握自己潜意识密室里的活动。这也是肯纳的故事教给我们最后的也是最重要的一课，因为我们从这里可以看出，为什么过分偏重于肯纳的市场调查结果，而对业界人士、罗克西夜店的听众以及MTV观众对肯纳歌曲的热烈反响充耳不闻是大错特错的：专家们的第一印象与大众的第一印象不尽相同。我并不是说专家们和大众所喜欢的东西不同——虽然这也是个无可否认的事实。我的意思是说，当我们在某一方面修炼到登堂入室的程度时，我们的品位会变得越发专业、越发让外行难以理解，也就是说，只有专家才能对自己反馈的信息和看法负起责任。

我在上一章里面提到的乔纳森·斯库勒曾与我在前文中提到的蒂莫西·威尔逊合作了一项实验，这项实验可以被用作说明上述问题的绝佳例子。实验是有关草莓酱的，《消费者报道》杂志召集了一个食品专家咨询组，让他们通过对质地和味道的细心品鉴，为44种高中低端品牌的果酱打分。威尔逊和斯库勒选出了排名为第一、第十一、第二十四、第三十二和第四十四的果酱——分别是“诺式果园”牌、“阿尔法贝塔”牌、“羽量”牌、“极点”牌和“索雷尔山脉”牌果酱，并把这些果酱交

给一组大学生品尝。问题出来了：学生们对果酱的评分会与专家的评分有多接近呢？答案是：相当接近。学生选出的第一名是“阿尔法贝塔”牌，第二名是“诺式果园”牌（将专家组的第一和第二名调转），第三名与专家选的一样，都是“羽量”牌。和专家一样，学生们也认为“极点”牌和“索雷尔山脉”牌与其他牌子的果酱相比差了许多，但专家组将“索雷尔山脉”牌排在了“极点”牌之后，而学生们则将这个顺序反转了一下。实验者们通过测量两组人员评分的关联度，得出了两组数据的相近性。从总体来看，学生组分数与专家组分数的关联度为0.55，是非常接近的。也就是说，大众对果酱的判断是很准确的，即便不是果酱方面的专家，他们也能在品尝时分出果酱的优劣。

但是，如果我给实验对象每人一张调查问卷，让他们在上面一一列举偏爱某种果酱的原因，结果又会如何呢？答案是：他们的排序会乱得一塌糊涂。威尔逊和斯库勒召集了另外一组学生，让他们在为果酱排序的同时写下原因和解释，这组学生将“诺式果园”牌——专家组公认最好的果酱——排到了倒数第二位，而把“索雷尔山脉”牌果酱——专家组认为最差的果酱——排到了第三名。在这次实验中，学生和专家组评分的关联度降至0.11，这意味着，学生组的评判结果与专家组的结果大相径庭。这让我想起了我在范里佩尔的故事中提到的斯库勒的实验，那个实验向我们表明：自我分析会妨碍和摧毁人们的洞察能力。通过要求实验对象对果酱进行理性的剖析，威尔逊和斯库勒把他们变成了“果酱白痴”。[6]

在之前的讨论中，我列举了一些削弱我们解决问题能力的因素。而在上述果酱的例子里，我所讨论的是一种更为重要的能力的缺失，即我们对自己思想的理解能力。除此之外，为什么自我分析会混淆我们的思想呢？从上述事例中，我们得到了一个更为清晰的解释：原来，我们不会解释自己对于果酱的感受。我们的潜意识知道“诺式果园”牌果酱很不错，但突然之间，我们要被迫去解释喜欢某种果酱的原因，而且要在解释过程中使用一堆令人不知所云的术语。举例来

说，“口感”是什么意思呢？我们可能从未考虑过果酱的口感，也肯定不懂口感到底指的是什么，或许，我们根本不在乎什么口感。而现在，“口感”这一概念被灌输进我们的大脑中，我们经过分析后认定：嗯，这种口感的确有一点奇怪，可能我并不喜欢这种果酱吧。正如威尔逊所说的，我们会先编出一个听起来言之有理的说辞，来解释喜欢或讨厌某种东西的原因，再调整我们真正的偏好，使之与这个原因相符。

在解释对果酱的看法时，果酱专家们却不会受到相同问题的困扰。专业的美食鉴赏家们都学习过一套专门的词汇，用来准确地描述他们对某种食物的看法。比如，在品鉴蛋黄酱时，他们会从6个方面（“颜色”“色彩强度”“色度”“光泽度”“结块度”“起泡度”）评价蛋黄酱的外观，从10个方面（“与嘴唇的黏合度”“结实度”“紧密度”等）来描述蛋黄酱的口感，并从共分为3组的14个层面来描述蛋黄酱的味道：香味（鸡蛋味、芥末味等）、基本口味（咸、酸、甜），以及化学口感因素（灼烧感、刺激性、微苦感）。美食家们需要根据以上所有因素对食物进行评分，每个因素各占15分。如果我们要描述某种食物入口的质感，那么我们要分析的因素之一就是爽滑感，爽滑感一项的总分为15分，0分表示“一点也不爽滑”，15分表示“非常爽滑”。以此为评判标准，“格博牛肉和牛肉肉汁”牌婴儿食品为2分，“惠特尼”牌香草味酸奶为7.5分，卡夫奇妙酱为13分。如果你吃的食物没有卡夫奇妙酱滑口，却比“惠特尼”牌香草味酸奶爽滑，那么你可能会给这种食物打10分。再拿松脆感来说，“桂格”牌的大块低脂巧克力格兰诺拉麦片咀嚼棒为2分，“奇宝”牌饼干为5分，“家乐士”牌玉米片为14分。人们可以照此标准对超市中所有的食品进行评分。经过多年的使用，这些评分标准会在试味员的潜意识里扎根。“我们刚刚做过奥利奥的测试，”赫尔曼说道，“我们按照‘外形’、‘味道’和‘质地’把奥利奥细分为90个方面。”她停顿了一下，我知道她正在脑海中再现奥利奥的口感。“结果我们发现，可能共有11个方面还有待改进。”

我们的潜意识被紧锁于密室中，我们无法窥探其究竟。但是熟能生巧，通过锻炼，我们是能够做到自如地解读和破译瞬间决断与快速认知背后的玄机的。这很像心理分析学中常常出现的例子：人们在治疗师的帮助下，花费数年来分析自己的潜意识活动。突然有一天，这些人却无意间发现，自己也摸出了一点其中的门道。赫尔曼和西维尔也是如此，只是她们进行心理分析的对象并不是自己的思想，而是她们对于蛋黄酱和奥利奥饼干的看法。

无论是在正式还是在非正式的场合下，各行各业的专家都是如此。戈特曼不满于仅凭直觉判断夫妻两人的关系，于是便拍摄下数千盘记录夫妻关系的录像带，逐秒将录像分解，并将数据输入电脑。而现在，他已达到可以对饭店里邻座的一对夫妻自如地进行薄片分析的境界了。前文中的网球教练维克·布雷登彷徨过，因为他虽然能够预测双发失误的出现，却说不清自己是如何预料到的。而现在，生物学方面的专家们为他解开了谜题。他们拍下专业网球运动员发球的录像，运用数字信息进行分析，发现了布雷登的潜意识从运动员发球动作中挑出的破绽。同样，托马斯·霍温是何以只凭两秒的观察就确定盖蒂博物馆的那尊少年立像是赝品的呢？这是因为，在霍温的一生中，他已经邂逅了无数的古代雕像，学会了如何理解和解读大脑中闪过的第一印象。他说：“在就职于纽约大都会艺术博物馆的第二年，我有幸接待了一名欧洲博物馆的馆长，他几乎陪我鉴赏了馆内所有的文物。我们每晚都要把文物从保护套里搬出来，放在桌上细细观察。我们埋头于储藏室里，那里面有上千件文物呢。我们每晚都要在那里待到10点。我们可不是随便看看，而是尽可能细致无遗地观察细节啊。”在那些埋首于储藏室的夜里，霍温实际上是在自己的潜意识中建立了一个数据库，他在学习将自己对某件文物的看法与权威观点对此文物的风格、背景和价值的看法联系在一起。每当面对我们所熟稔的事物——我们所留心的事物时，经验和热情会彻底改变我们对其产生的第一印象。

但这并不是说，在对待不擅长或不热衷的事物时，我们的看法无一例外都是错误的，只能说这时我们的看法都是流于表面、难以阐释、易受干扰的。因为这些看法并不是基于对事物的深刻理解而得来的。如果让你精准地描述出百事可乐与可口可乐之间的差别，你觉得你能够做到吗？这项任务的难度是超乎想象的。在比较同类产品时，西维尔和赫尔曼等试味员运用的，是被称为“口味差异度”的测量标准。此标准的打分范围是0~10分，10分表示两种商品截然不同，1分或2分则可能被用来表示同一产品不同批次之间的区别。比如，“威士”牌和“乐事”牌盐醋口味薯片之间的口味差异度为8分。（赫尔曼是这么说的：“这两种薯片几乎没什么相似之处，“威士”牌薯片的口味较为厚重，而“乐事”牌薯片却清一色都是清淡口味。”）与之相比，两种口味差异度为5分或6分的产品就要相似得多，但人们还是可以将之区分开的。然而，百事可乐与可口可乐之间的口味差异度只有4分，可口可乐放久后，气泡会减少，香草味会越发凸显，并附带一点梅子味，这时，两种可乐在口味上的差别还会更小。[7]

这也就是说，在被问及对百事可乐和可口可乐的看法时，绝大多数人给出的答案都不会有太大的参考价值。我们能够说出自己是否喜欢这两种饮料，还可以对饮料的气泡、味道或酸甜度做出一些笼统而模糊的评价。但是，当两种饮料之间的口味差异度只有4分时，恐怕只有专门研究可乐饮品的人才能够尝出两者之间的细微差别了吧。

读到这里，我猜有一些读者——特别是那些可乐饮料的铁杆支持者——已经按捺不住怒火了吧。我的话是不是有一点小瞧人了？你觉得你真的能够玩转百事可乐和可口可乐吗？好，即便百事可乐和可口可乐的口味差异度只有4分左右，但我们退一步来讲，就算你能够准确地区别二者，好不好？要不这样吧，我建议你自测一下，让朋友先倒一杯百事可乐，再倒一杯可口可乐，然后看看你是否能喝出不同来。我们姑且算你成功了，先祝贺你。现在，我们再来试验一次，这次我们把测试的形式稍做变动。让你的朋友给你3只杯子，在两只杯子里均

倒上百事可乐和可口可乐中的一种，在第三只杯子里倒上另一种可乐。在饮料业里，这种测试叫作“三角测试”。这一次，我不让你区分百事可乐和可口可乐了，你只需告诉我3杯中的哪一杯与其余两杯不同就行了。这听上去可能有点玄乎，但是这项任务的难度超乎你的想象。如果参与实验的有1000人，那么只有1/3多一点的人能够回答正确。这比碰运气的结果好不到哪里去，我们还不如直接猜呢。

第一次听说三角测试时，我决定让我的一些朋友小试身手，结果全军覆没。这些可都是受过良好教育的才子呀，他们中的绝大多数还是可乐饮品的常客呢。我的朋友们简直无法相信实验的结果，气得上蹿下跳，直怨我耍了他们一把。他们断言一定是当地的百事可乐和可口可乐装瓶厂家出了什么问题，还说我暗中对3杯饮料的顺序动了手脚，混淆了他们的判断。然而，没有一个人肯面对事实，没人愿意承认自己对可乐饮品的认识太过浅薄。面对两杯可乐饮品时，我们只需要比较对两杯饮料的第一印象就万事大吉了。但面对3杯饮品的时候，我们就不得不描述并牢记第一杯和第二杯的味道，然后用某种方式迅速将转瞬即逝的感官知觉转化为一种长久的记忆。要做到这一点，我们就必须对形容味道的专有词汇有一定的认识和理解。西维尔和赫尔曼都能以优异的准确率通过三角测试的考验，因为两人掌握的知识让她们的第一印象韧性十足、变通自如。我的朋友们就没这么好的运气了，他们或许的确喝过很多种可乐饮品，但却从未真正思考过其中的奥妙。他们不是可乐专家，因此，如果勉强他们扮演专家的角色，就是对他们强加苛刻的要求，而他们所给出的看法也就没有什么参考价值了。

这与肯纳遇到的情况简直如出一辙。

6.唱片公司的做法真差劲

经过几年的事业沉浮之后，肯纳终于与哥伦比亚唱片公司签约，发行了一张名为《全新圣牛》（*New Sacred Cow*）的专辑。接下来，

他展开了首次巡演，辗转美国西部和中西部共14座城市。这个起点并不算高，因为他只是为另一支乐队担任开场表演嘉宾，每场只唱35分钟，许多观众甚至没有留意到歌单上有他的名字。但只要他一上场演唱，观众们就会变得热血沸腾。肯纳还为专辑里的一首歌拍摄了音乐录影带，获得了VH-1音乐电视频道的一个奖项提名。大学的音乐电台开始播放《全新圣牛》，该专辑也登上了大学的歌曲排行榜，肯纳甚至还在电视台的脱口秀节目里露了几次脸。然而，真正的大奖还是与他失之交臂，他的专辑并没能热卖，因为他的主打单曲没能在Top 40电台中播出。

还是那个老生常谈的原因。乐界的盖尔·万斯·西维尔和朱迪·赫尔曼对肯纳赞誉有加：克雷格·卡尔曼在听过他的歌曲小样后便打通电话说“我现在就要见他”；弗雷德·德斯特通过电话听了肯纳的一首歌，便认定这首歌是神曲；保罗·麦吉尼斯甚至让肯纳飞到爱尔兰和他会面。这些懂得如何构建第一印象、会用专业词汇描述自己的看法，并身经百战、理解自己第一印象的人看好肯纳。在理想的世界里，这些人的看法应该比市场调查得出的疑点重重的结果更具决定性。然而，广播界却并没有食品界那么成熟，也没有赫曼米勒的家具制造者那么高瞻远瞩，他们所依赖的，是一个并不具备准确评估能力的运作系统。

肯纳说：“依我看，唱片公司估计是找到了一些焦点小组，焦点小组的人说，‘不行，这首歌不会大卖’。唱片公司的人是不会把资金投给测试结果不佳的歌曲的，但音乐之道本不该如此。音乐是需要信念的，现今的音乐界已经不再看重信念了。这可真是令人沮丧，却又让人束手无策。这让我夜不能寐，脑子一个劲儿地胡思乱想。但话又说回来，我还是有表演的机会的，而且来自年轻人的反响真的很热烈、很感人，给我注入了再接再厉、继续战斗的动力。我的年轻歌迷们会在表演结束后找到我说，‘唱片公司的做法真差劲。但是你还有我们呢，我们会帮你宣传造势的’。”

[1] 迪克·莫里斯的回忆录为Dick Morris,Behind the Oval Office:Getting Reelected Against All Odds(Los Angeles:Renaissance Books,1999)。

[2] 焦点小组，即小组座谈（Focus Group），是由一个经过训练的主持人与一个小组的被调查者进行的半结构化访谈。小组座谈法的主要目的，是通过倾听一组从调研者所要研究的目标市场中选择的被调查者的反馈，获取对一些关于某些特定问题的深入了解。——编者注

[3] 关于可口可乐的故事，请参见Thomas Oliver,The Real Coke,the Real Story(New York:Random House,1986)。

[4] 有关切斯金的更多信息，请参见Thomas Hine,The Total Package:The Secret History and Hidden Meanings of Boxes,Bottles,Cans,and Other Persuasive Containers(New York:Little,Brown,1995);Louis Cheskin and L.B.Ward,“Indirect Approach to Market Reactions,”Harvard Business Review(September 1948)。

[5] 萨莉·比德尔·史密斯为西尔弗曼写的传记为Sally Bedell Smith,Up the Tube:Prime-Time TV in the Silverman Years(New York:Viking,1981)。

[6] 有关更多果酱品鉴的内容，请参见Timothy Wilson and Jonathan Schooler,“Thinking Too Much:Introspection Can Reduce the Quality of Preferences and Decisions,”Journal of Personality and Social Psychology 60,no.2(1991):181–192;“Strawberry Jams and Preserves,”Consumer Reports,August 1985,487–489。

[7] 西维尔和赫尔曼的食物鉴赏方式在以下文章中有进一步阐释：Gail Vance Civille and Brenda G.Lyon,Aroma and Flavor Lexicon for Sensory Evaluation(West Conshohocken,Pa.:American Society for Testing and Materials,1996);Morten Meilgaard,Gail Vance Civille,and B.Thomas Carr,Sensory Evaluation Techniques,3rd ed.(Boca Raton,Fla.:CRC Press,1999)。

6　布朗克斯区的七秒：心智解读的精妙艺术

误读他人心思的事情时有发生，这些是造成无数政治分歧和误解伤害的罪魁祸首。然而，由于这些洞悉他人心思的失误是如此短暂和难以捉摸，我们并不知道该对这些错误做何理解。

布朗克斯区南部桑德维尔小区惠勒大街的1100号街区由一条狭窄的小道以及一组简朴的两层住房和公寓楼组成。街区的一边毗邻喧闹嘈杂的韦斯特切斯特大街，这条街是小区的主要商业街。整个街区长约200码，楼房的两侧被树木和两排停驻的汽车包围着。这里的建筑于20世纪初建成，建筑正面多由红砖砌成，颇显美观；房子正门外则多是带有四五级台阶的门廊。这是一个属于穷人和工人阶层的居住区，20世纪90年代末期，这一地区的毒品交易活动十分猖獗，韦斯特切斯特大街和艾尔得大街对面的一条街道情况更甚。来到桑德维尔的人多是身在纽约市的外来移民，他们为寻找廉价且毗邻地铁的住宅而来到此地。阿马杜·迪亚洛（Amadou Diallo）就是为此来到惠勒大街的。

迪亚洛是来自几内亚的移民。1999年，他22岁，是曼哈顿下城区的一名小贩，沿着十四号街的人行道一带贩卖录像带、袜子和手套。他身高约5英尺6英寸，体重150磅，身材矮小，并不起眼。他的家就在惠勒大街1157号一栋窄小公寓楼的二层。1999年2月3日临近午夜时分，迪亚洛回到公寓。他先与室友闲谈了几句，然后下楼站在公寓楼门口台阶的最上层观赏夜景。几分钟后，一队便衣警察驾驶一辆无牌照的福特金牛座汽车缓缓驶入惠勒大街。车里共有4名警察，清一色都是白种人，他们都身穿牛仔裤、长袖运动衫和防弹背心，头戴棒球帽，并人手一支专为警员配发的9毫米口径半自动手枪。他们都是所

谓“街道犯罪组”的成员。这个小组是纽约警察局的一个特殊部门，专门负责在市区最穷困街区的犯罪活动多发地带巡逻。开车的警察名叫肯·博斯（Ken Boss），时年27岁，坐在副驾驶位置上的肖恩·卡罗尔（Sean Carroll）当时35岁，后座的爱德华·麦克迈伦（Edward McMellon）和理查德·墨菲（Richard Murphy）当时都是26岁。

第一个发现迪亚洛的是卡罗尔。“等一下，等一下。”他对车里的其他人示意，“那个家伙在那里干吗呢？”事后，卡罗尔回忆，当时他的脑海中有两个想法。第一个想法是：迪亚洛可能正在为他的同伙——装作客人混入他人住所里的入室窃贼——把门望风。另一个想法是：迪亚洛看上去很像一个一年前在小区内频繁作案的连环强奸犯。卡罗尔回忆说：“他就站在那里，在门廊那里，观察着整个街区，一会儿探头探脑，一会儿又把头靠回墙上。几秒的时间内，他一直在重复同样的动作，一会儿低头，一会儿往右边望去。我们向他接近时，他好像往门廊里退了几步，仿佛不想让我们看到他似的。我们的车从他面前开了过去，我盯着他，心里琢磨着到底出了什么事。这个人究竟在干吗呢？”

博斯踩下刹车，把福特车倒回到正对着惠勒大街1157号的位置。迪亚洛还站在那里。卡罗尔事后表示，这让他“大吃了一惊”：“我心想，好吧，这里肯定有情况。”卡罗尔和麦克迈伦下了车，麦克迈伦亮出警徽，说：“我们是警察。能和你谈谈吗？”迪亚洛没有回应。人们事后才得知，迪亚洛其实是个结巴，所以当时他也许正挣扎着想说些什么，却力不从心；而且，他的英语并不流利；此外，有传言说，迪亚洛的一个朋友在前不久刚被一帮持枪的人打劫过，因此他当时一定很胆怯。想想看：午夜时分，只身一人站在一个治安条件极差的街区，面对两名朝他阔步接近、头戴棒球帽、胸脯因穿防弹背心而显得鼓鼓囊囊的魁梧男人，他会做何感想。迪亚洛愣了一下，接着便跑进了门廊。卡罗尔和麦克迈伦拔腿紧追，迪亚洛跑到里门。警察事后指证，当时迪亚洛左手握住门把手，侧转身体，右手则在口袋里摸索着

什么。卡罗尔大喝："把手举起来！"麦克迈伦也大喊："把手从口袋里拿出来，别逼我开枪打死你！"但是迪亚洛却越发乱了阵脚，卡罗尔也开始有些烦躁不安了，因为他觉得迪亚洛侧身的原因是为了隐藏他右手正在做的动作。

卡罗尔回忆说："我们当时好像站在门廊楼梯的最高一层台阶上，想抢在迪亚洛进门之前抓住他。他扭过脸来看着我们，手仍然握在门把上，并从身体右侧掏出来一个黑色的物体。他把物体拽出来时，我只能瞄见物体的顶部，看上去像是一把黑色手枪的滑套。我之前的训练经验以及抓捕经历都告诉我，这个人正在掏枪。"

卡罗尔大叫："枪！他有枪！"

而迪亚洛并没有停下来，他继续把黑色物体从口袋里掏出来，并朝警察的方向将黑色物体举起。卡罗尔开了枪。麦克迈伦本能地向后跳下台阶，用背部着地，在下落的过程中还在开火。由于子弹在门廊里四处反弹，卡罗尔推断这些子弹是从迪亚洛的枪中射出的，而麦克迈伦向后跳倒的情景，让卡罗尔错以为麦克迈伦是被迪亚洛的子弹击中了。于是，卡罗尔继续瞄准警察们所称的"质心"（center mass）开火。水泥块和木头碎片四处飞溅，空气里也因枪口和子弹发出的火星而弥漫着电流。

这个时候，博斯和墨菲也从车里下来，朝着公寓楼跑来了。事后，4名警察由于一级过失杀人罪和二级谋杀罪被指控，博斯在做证时回忆当时的情景："我看到爱德华·麦克迈伦从门廊左侧的台阶上飞身向下倒去。与此同时，肖恩·卡罗尔位于门廊的右手边，正在下台阶。场面一片混乱，他沿着台阶往下跑，那情景很……很惊心动魄。他不顾一切地顺着台阶向下退，爱德华倒在地上，子弹还在到处飞。我跑啊跑啊，然后看到爱德华中弹了。我只看到了这么多。爱德华一直在开枪，肖恩也在朝着门廊开枪……然后我看到了迪亚洛先生，他在门廊的里侧，靠近最里面的墙壁，里门就在那里。他在离门有一点距离

的地方蹲着，手露在外面，我看到了一把枪。我说，‘老天呀，我死定了’。然后我开了枪，一边开枪一边后退，然后我向左侧一跃，避开子弹的发射线……迪亚洛屈着双膝，背部挺得直直的，像是在试着缩小目标的样子。他看上去仿佛正处于战斗姿态，就是我在警察学校里学过的姿势。”

这时，对博斯进行审问的法官打断了他，说：“他的手是什么样子的？”

“他的手露在外面。”

“全露在外面了？”

“全露在外面了。”

“你看到他手里面握着个东西，对吗？”

“是的，我觉得我看到他手里有一把枪……我看到了他手中武器的全貌，那把家伙是方形的。在我看来，子弹飞射、枪烟迷漫以及爱德华·麦克迈伦向下倒去的瞬间，就像是迪亚洛手握枪支击中了爱德华，而我就是他的下一个目标。”

卡罗尔和麦克迈伦各开了16枪——整整一子弹夹的子弹量。博斯开了5枪，墨菲开了4枪。四周安静了下来，警察们拿着枪爬上台阶，向迪亚洛靠近。“我看到了他的右手。”博斯事后回忆说，“手呈伸出状，手掌是张开的。在应该看到枪的地方，我们却看到了一只钱包……我说：‘该死，枪呢？’”

博斯奔向韦斯特切斯特大街，他已经在啸叫和枪战中忘记了他们所处的位置。不久，救护车赶到现场，而博斯已经因为情绪失控而说不出话来了。

卡罗尔坐在台阶上，在迪亚洛满是弹孔的尸体旁失声痛哭。

1.三个致命错误

快速认知最为常见和重要的形式，可能非我们对他人进行的判断和形成的印象莫属了。只要是在醒着且身边有人的情况下，我们总是会不断对别人的想法和感受产生种种预见和推断。当有人说“我爱你”时，我们会盯着对方的眼睛来判断此人是真心还是假意。初遇某人时，我们会对细微的信号留心观察。这样一来，即使此人对我们谈话的方式是正常或友善的，我们或许也会在事后嘟囔：“我觉得他不怎么喜欢我”，或是“我觉得她不是很开心”。我们喜欢对面部表情难以捉摸的细微差别进行分解和剖析。如果你看到我咧着嘴大笑且眼睛闪闪发亮，你就会认为我觉得什么东西很逗。但如果你看到我边点头边绷紧嘴角露出夸张的笑容的话，你就会认为我被奚落了，正在用讽刺的方式回应。如果我在与某人眼神交会后朝对方微微一笑，然后向下看并移开目光，你会觉得我正在调情。如果我在说完话后迅速地一笑，然后点点头或歪歪头，那么你可能会推断，我刚才说了些有点刺耳的话，想要缓和一下气氛。你并不需要在听到我说的全部内容后才下结论，你只要进行瞬间决断，一切便如探囊取物了。如果你靠近一个坐在地上玩耍的小女孩，然后做出一些让她有点费解的行为——比如用手捧住她的手，那么她会立即抬头看着你的眼睛。为什么呢？因为她需要为你的行为找一个解释，而小女孩知道，她能从你的脸上找到答案。这种推断他人意图的行为，是薄片分析法的一个典型例子。我们为了读懂他人的心思而捕捉细微且短暂的提示信号，如此本能、自然，让我们不费吹灰之力就能轻松上手的直觉行为，恐怕仅此一种了吧。然而，在1999年2月4日凌晨的几个小时中，那4名沿着惠勒大街夜巡的警察却在如此基础性的任务上出现了失误，因为他们没能读懂迪亚洛的心思。

先看到迪亚洛的是肖恩·卡罗尔，他问车里的同伴："那个家伙在那里干吗呢？"原来，迪亚洛只是想透透气。可当时的卡罗尔却认定了此人看上去很可疑，这是第一处错误。接着，警察将车倒了回去，迪亚洛还是站在原地没挪位置。卡罗尔事后说，这个举动让他"大吃了一惊"：这个人可真够恬不知耻的，看到警察居然还不逃跑。迪亚洛并非恬不知耻，他只是感到好奇罢了。这是第二处错误。接下来，卡罗尔和麦克迈伦朝台阶上的迪亚洛走去，看到他稍微一侧身，做了个掏口袋的动作。在那一瞬间，两人在心中认定：这是个危险人物。但迪亚洛并不危险，相反还被警察吓得惊恐失措。这是第三处错误。在通常情况下，在短时间内分辨出一个人是否形迹可疑，是厚颜无耻还是好奇心切并非难事，判断一个人是危险分子还是胆怯之人更是易如反掌，每个在城市街道走过夜路的人都时常需要在瞬间做出这种计算分析。然而不知为什么，这些警察却在那一夜遗失了这种人类最为基本的能力，这又是为何呢?

其实，这种错误并不少见。误读他人心思的事情时有发生，这些是造成无数政治分歧和误解伤害的罪魁祸首。然而，由于这些洞悉他人心思的失误是如此短暂和难以捉摸，我们并不知道该对这些错误做何理解。举例来说，在枪击迪亚洛一案过后的数周到数月时间里，随着事件陆续被媒体曝光，人们对事件经过的说法在两种极端的声音之间摇摆不定。有人说这只是一场不幸的灾难，是由于警察们时而需要在不确定条件下做出生死抉择而产生的副产品，是不可避免的。这是审理迪亚洛一案的陪审团做出的结论，博斯、卡罗尔、麦克迈伦和墨菲4人全被免除了谋杀罪名。而另一种声音则将这一事件视为一桩再明显不过的种族歧视案件，纽约市的抗议和游行活动因而此起彼伏，迪亚洛被奉为烈士，惠勒大街也易名为阿马杜·迪亚洛大街。布鲁斯·斯普林斯汀（Bruce Springsteen）为纪念迪亚洛创作并演唱了一首名叫《41枪》（"41 Shots"）的歌曲。他在副歌部分写道："只因身在美国，你就遭受了死亡的劫难。"

然而，以上这两种解释都不尽如人意。并没有证据表明，迪亚洛案中的4名警察都是恶棍、种族歧视者，或是在故意找碴儿。把枪击事件简单称为一场意外也委实欠妥，因为这毕竟称不上警察例行的惩戒行为。自从将一个站在自家门口透气的男子视为犯罪嫌疑人的那一刻起，这些警察做出了一连串错误的判断，犯下了不容小觑的失误。

换句话说，迪亚洛被击一案落入了灰色地带，在“故意杀人”和“意外事件”之间徘徊。心智解读的失误有时就是这样，这些失误并不总像其他的快速认知失误那样显而易见，而是既复杂难懂又不易察觉的，并且发生频率高得出人意料。在惠勒大街上演的这场悲剧便是一个强有力的例证，它告诉我们心智解读运作的方式，也向我们展示了心智解读失误可能会导致的难以挽回的后果。

2.心智解读理论

人们对心智解读的了解，大多源于一对有师生关系的优秀科学家：西尔万·汤姆金斯（Silvan Tomkins）和保罗·埃克曼（Paul Ekman）。[1]老师汤姆金斯生于20世纪初的费城，其父是一名来自俄罗斯的牙医。汤姆金斯身材矮小，大腹便便，有一头厚密的白发，戴着一副大大的黑色塑料框眼镜。他在普林斯顿大学和罗格斯大学教授心理学，著有名为《情感、意象、意识》（*Affect,Imagery,Consciousness*）的四册丛书。该著作十分晦涩难懂，其读者大致分为两类：理解书中内容且为之称奇的人，以及不理解内容却也为之称奇的人。汤姆金斯的能言善辩是出了名的。每当鸡尾酒派对末了时，他的身边总会坐满了屏气凝神的听众。如果有人要求“再问一个问题”，那么所有人都会再待上个把小时，听汤姆金斯口若悬河地谈论漫画书、电视剧、情感里的生物学知识、他对康德的不满，以及他对当前风靡的饮食法的狂热兴趣。他可以将五花八门的话题融会贯通，讲得娓娓动听。

在经济大萧条时期，正在哈佛大学攻读博士学位的汤姆金斯为一家赛马联合会担任赛马成绩预测员。他的斐然业绩让他在曼哈顿的上东区过上了奢侈的生活。在赛马场上被人称为“教授”的他，常坐在场边的观众席里，举着双筒望远镜花几个小时观察赛马比赛。埃克曼回忆说：“他会观察位于某匹马两边的马的品种以及这些马之间的关系，以此来推测中间那匹马的表现。”假如一匹公马在其第一或第二年的比赛过程中败给过一匹母马，那么，如果这匹公马在走向大门时身边有一匹母马的话，这匹公马就必输无疑了。（这只是个例子，没有人有十足的把握。）

汤姆金斯认为，我们能从人类的面部表情中获取有效的线索，从而得以分析其内心的情感和动机，甚至对马也是如此。据说，汤姆金斯可以步入一家邮局，走到张贴通缉犯照片的地方，只看一看犯罪嫌疑人的面部照片，便能说出这些亡命徒犯下的罪行各是什么。他的儿子马克回忆道：“爸爸在看《请说真话》（*To Tell the Truth*）节目时，总能百无一漏地辨认出说谎的人。他居然还给节目组的制片人写过一封信，说节目太小儿科了，于是制片人邀请他去纽约，让他在后台一试身手。”于哈佛大学任心理学教授的弗吉尼娅·迪莫斯回忆起1988年美国民主党全国大会期间她与汤姆金斯长谈的情景：“我们坐在电视机前用电话交谈，到了诸如杰西·杰克逊（Jesse Jackson）和迈克尔·杜卡基斯（Michael Dukakis）会谈开始的时候，他会把电视的音量调小，然后通过观察发言者的面部表情准确地推测出事态的发展。这真是太神奇了。”

保罗·埃克曼初遇汤姆金斯是在20世纪的60年代初，埃克曼当时还是个刚从研究生院毕业的年轻心理学家，对研究面部表情颇为热衷。他常常琢磨，人类的表情是否受到某些共通的规律支配呢？西尔万·汤姆金斯认为这样的一套规律是存在的，但绝大多数的心理学家都对此持否定态度。当时的普遍观点认为，表情是由文化背景决定的。也就是说，我们不过是遵循着一套后天习得的社会惯例来做面部表情。埃

克曼无法在两种观点间定夺。为了帮助自己找出方向，他携带着男性和女性的各式表情的照片，远赴日本、巴西和阿根廷，足迹甚至遍及东亚丛林中偏僻的部落。他惊奇地发现，所到之处的居民对照片上表情的理解都是一致的。他终于意识到，汤姆金斯是正确的。

不久之后，汤姆金斯来到埃克曼位于旧金山的实验室做访问。埃克曼搜集了由病毒学家卡尔顿·盖杜谢克（Carleton Gajdusek）拍摄的长约10万英尺的胶片，这些胶片摄制于巴布亚新几内亚的一处偏僻的丛林中。其中一些影像拍摄的是一个名叫“南部弗”（South Fore）的和平友善的部落；另一部分则关于一个名叫“库库库库”（the Kukukuku）的凶残部落，此部落有一种习俗，要求未成年的男子作为男妓来侍奉部落里的男性长者。埃克曼和他的同事华莱士·弗里森（Wallace Friesen）花了6个月的时间整理这些影像，删掉了无关紧要的部分，只留下部落成员的面部特写，以便比较这两组人的面部表情。

埃克曼把投影仪架好，汤姆金斯则坐在后面等着。没有人向他透露有关这两个部落的任何事情，所有的背景信息都被删掉了。透过眼镜片，汤姆金斯聚精会神地观看着影片，末了，他朝放映屏幕走去，指着南部弗部落成员的脸说：“这些人都很温和善良，他们心胸宽广，并且爱好和平。”然后他又用手指着“库库库库”部落成员的面孔说：“这一群人崇尚暴力，另外，还可以从很多地方看出来他们是同性恋。”30多年后，埃克曼仍然难抑当时的震惊，他回忆说：“老天啊！我还清晰地记得自己当时脱口而出——‘西尔万，你到底是怎么做到的啊？’他向放映屏走近了一些，我们将录像以慢速倒放。其间，他向我们指出了片中人物面部的特殊凸起或皱褶，他就是通过这些信号做出判断的。我当时意识到，‘我得对面部表情做一个透彻的分析’。这是被人遗漏的信息金矿，而汤姆金斯做到了慧眼识珠，如果他能做到，那说不定我们都行。”

埃克曼和弗里森当即下定决心，要创建一个面部表情的分类系统。两人查遍了有关面部肌肉的医学类教材，找出了面部能够做出的所有肌肉活动——共有43种，埃克曼和弗里森称之为表情动作单元。接下来，两个人面对面坐在一起，夜以继日地按顺序练习每一组表情动作。他们首先用心记下每块肌肉的位置，然后一边仔细观察对方，一边集中注意力将这些肌肉一一区分开来。他们使用镜子来端详自己的面部活动，将每种肌肉活动会导致何种皱纹的产生都记在了笔记本上，并用录像机拍摄下来。偶尔做不出某种肌肉活动的时候，他们便会造访隔壁的加州大学旧金山分校的解剖系。在那里，两人都认识的一名外科医生会用针刺和电流的方式来刺激他们“桀骜不驯”的肌肉。埃克曼回忆道：“那可真是一点也不好受。”

掌握了全套的表情动作单元后，埃克曼和弗里森便开始对不同的表情动作单元进行混合搭配，把一个个表情动作单元叠加在一起。整个过程耗时7年。“两块肌肉之间就有300种组合方式，”埃克曼解释道，“3块肌肉则会产生超过4000种搭配。我们最多组合了5块肌肉的活动，这个组合产生的可用眼部识别的面部表情有1万种。”当然，这1万种面部表情中的绝大多数都没有什么实际意义，属于幼儿做的鬼脸一类。但是，在通习了所有的表情动作单元组合后，埃克曼和弗里森从中挑选出了3000种看似有实际意义的表情，并且逐项对其进行编目，制成了一份人类基本面部表情目录表。

步入老年的保罗·埃克曼，胡子刮得很干净，双眼间距较远，双眉粗而醒目。他虽是中等身材，但言谈举止中透出的倔强和魁梧之气却让他看上去很壮实。他在新泽西州的纽瓦克长大，父亲是一名儿科医师。15岁时，他便进入了芝加哥大学学习。他说话时不紧不慢，在大笑之前总要稍微停顿一下，好像在等待别人的准许似的。他是那种喜欢罗列清单和逐一举出论点的人，他的学术论文里充斥着逻辑性。他还喜欢在论文的结尾处将所有零散的异议与问题全部整理在一处，汇总成目录。从20世纪60年代中期起，他一直在其任教的加利福尼亚大

学旧金山分校的一座破旧不堪的维多利亚式住宅楼中工作。初见埃克曼时，他坐在办公室里，向我展示他多年前习得的表情动作单元组合。他上身向前微倾，双手置于膝上。在他身后的墙上，挂着他的两位偶像——汤姆金斯和查尔斯·达尔文——的照片。“人人都能做出4号动作单元。”他说着，用眉间降肌、降眉肌和皱眉肌将眉头往下降。“9号动作单元也几乎是人人都能做到的。”他使用提上唇鼻翼肌皱了皱鼻子。“人人都会做5号动作单元。”他将上睑提肌收缩，抬起一只眼睛的上眼皮。

我努力地学着他的动作，他抬眼看看我，大方地称赞道：“你的5号动作做得挺好。眼窝越深的人，做起5号动作单元就越难。”他眯起眼睛，说：“这是7号。”他又运用他的颧大肌露出了一丝笑容，说：“这是12号。”接着，他挑起双眉的眉头说：“这是1号动作单元，表示沮丧和恼怒。”然后，他又使用侧部额肌将双眉眉尾也抬了起来：“这是2号动作单元，也很难做，但是没什么意义，只在歌舞伎剧目中出现过。23号是我的最爱，就是将嘴唇弄扁，这是个确凿无疑的表示愤怒的信号，在其他情绪下人们很难自动做出这个表情来。”他扁了扁嘴唇。“一次只动一只耳朵仍然是最大的挑战，我得专心凝神、拼了老命才能做到。”他笑着说：“我女儿一直想让我学会这个动作，好让我在她朋友那里露一手。你看。”他说着，先动了动左耳，又动了动右耳。埃克曼的表情并不特别丰富，言谈举止很有心理分析师的派头，他既善于观察又不动声色，变换表情之轻易和快速令人叹为观止。“我有个做不出来的动作单元，”他继续说道，“就是39号。幸亏我带的一个博士后会做。38号是张开鼻孔，39号正相反，是牵拉肌肉收紧鼻孔的动作。”他摇摇头，又看了我一眼：“哎呀！你的39号做得真好，是我见过的最棒的表情之一了！这是基因决定的，你们家应该还有其他成员具有这种迄今为止未被发掘的才能。你真行，真行呀！”他又笑了起来，说：“你应该拿这个本领去跟别人炫耀炫耀。对了，你应该去单身酒吧里显摆一下。”

接着，埃克曼把两种动作单元叠加在了一起，以构成更加复杂的面部表情，也就是我们普遍能够理解和辨认的感情的表达方式。比如，快乐的表情基本上是由6号和12号动作单元构成的，即收缩抬起双颊的肌肉（眶部眼轮匝肌），同时收缩颧大肌，牵拉起嘴角。恐惧的表情基本是由1号、2号和4号动作单元组成的，确切地说，是由1号、2号、4号、5号和20号动作单元组成的，25号、26号和27号动作单元可有可无，也就是：抬起眉心的肌肉（内侧部额肌），抬起眉尾的肌肉（侧部额肌），外加降低额头的降眉肌，加上上睑提肌（此肌肉可以抬升上眼皮），加上笑肌（此肌肉可拉伸唇部），再加上降下唇肌（分开双唇的肌肉），以及咬肌（此肌肉可使下颌张开）。憎恶的表情呢？这种感情主要是9号动作单元构成的，也就是皱鼻子（提上唇鼻翼肌）这一动作，但有时也会带有10号动作单元的动作。无论有没有10号，这种表情都可以加入15号、16号或17号动作单元。

最后，埃克曼和弗里森将这些动作单元及其解读法则全部汇总，编制成了脸部动作编码系统，并整理出一份长约500页的文件。虽然很多人可能难以想象，但这是一项充满魅力的工作，在细节上有严格的要求。其中包括嘴唇能够做出的动作（伸长、缩短、变窄、加宽、变平、噘起、绷紧以及舒展）；眼睛与面颊之间皮肤的四种变形（凸起、眼袋、睑囊以及眼部细纹）；眶下沟和鼻唇沟之间的重要区别；等等。我在本书第一章提到的婚姻研究专家约翰·戈特曼也与埃克曼进行过长达数年的合作，利用脸部动作编码系统中的原则来分析夫妻的情感状态。其他的研究者也借用过埃克曼的这套系统，所用范围涉及精神分裂症和心脏病等；就连皮克斯的《玩具总动员》、梦工厂的《怪物史莱克》的电脑动画师们也借鉴过这套系统。想掌握这套系统需要花费几周的时间，全球仅有500人有资格在研究中使用此系统。但那些掌握了这个系统的人，也同时掌握了非同寻常的领悟力，能够洞察人们在对视时所传达的信息。

埃克曼回忆起1992年民主党初选时第一次看到比尔·克林顿时的情景，他说："我观察了他的面部表情，然后对我妻子说，'这可是个捣蛋鬼'。这个人是那种希望在干坏事时被抓个正着，却又让大家爱他的坏蛋。他有一个特别喜欢做的表情，就是'我喜欢调皮捣蛋，但是还是请你爱我这个小坏蛋'的表情，由12、15、17、24号动作单元外加翻白眼的动作组成。"埃克曼略停了一下，接着，他的脸上依次浮现了刚才所提到的一系列表情。他先收缩了他的颧大肌，露出一副标准的笑容，这是12号动作单元；接着使用降口角肌将嘴角向下拉，这是15号动作单元；他通过屈伸颏肌抬起了双颊，这是17号动作单元；然后轻抿嘴唇，即24号动作单元；最后做了个翻白眼的动作——简直就像克林顿本人突然现身在屋里一样。

"我认识一个朋友，他在克林顿的宣传团队供职。因此，我找到他并对他说：'喂，克林顿喜欢在做一些表情的时候翻白眼，这些表情传达的信息是'我是个坏男人'。我觉得这不是什么好事，我可以用两三个小时帮他矫正。'我朋友说：'这个吗……我们不能冒这个险，不能让别人知道他和撒谎方面的专家见过面。'"埃克曼的声音渐渐低了下去。他对克林顿的喜爱是显而易见的，他是多么希望克林顿的这个表情仅仅是一个毫无意义的习惯性面部动作啊。他耸耸肩，无奈地说："很不幸，我想他注定要被人抓个正着吧——他的确被逮住了。"

3.你的表情无处可藏

埃克曼的言外之意是，人的面部是一个丰富的资讯库，能够提供有关表情的诸多信息。他甚至有个更为大胆的见解，这个见解也是理解心智解读原理的核心，即我们脸上透出的信息不仅仅是反映我们内心活动的导航仪，这些信息本身就是我们的心思。

这种见解形成于埃克曼和弗里森为研究恼怒和沮丧表情而第一次相对而坐的时候。弗里森说："我们练习了好几周这些表情，最后才终于有人站出来承认，做这些表情的感觉糟透了。然后，另外一个人也

发觉自己的心情很差，因此我们从那时起做起了记录。”接着，两人继续回到研究中，并开始跟踪调查他们在做某些表情时身体产生的反应。埃克曼说：“比如，你要做1号动作单元，也就是抬起眉头，外加6号，也就是抬起双颊，再加上15号，将嘴角下垂。”他边说边做了这3个动作：“我们发现，只要做出这个表情，就能引起自主神经系统的显著变化。刚开始时，我们大为诧异，这是完全出乎我们意料的现象。我们两人都受到了影响，产生了悲伤和恼怒的情绪，心情跌至谷底。当我下沉额头肌肉、抬升上眼皮，将眼睑收窄并将双唇紧闭（即4号、5号、7号、24号动作单元）时，我所制造的情绪是恼怒之情。我的心率会随之上升10~12下，手心也会发热。做这组动作的时候，我无法阻止相应情感的生成，那感觉真是糟糕——糟糕透了。”

埃克曼、弗里森以及一位名叫罗伯特·利文森的同事（他与约翰·戈特曼有过数年的合作经历，心理学的世界真小啊）决定试着将这种影响效果记录下来。他们找来一组自愿参加实验的实验对象，在他们身上连接了测量心率和体温的监控器，以便记录这些与恼怒、悲伤和恐惧等情感有关的信号。他们让一半的实验对象回忆一段压力重重的经历，然后试着平复心情；另一半人则仅需学会做出表示恼怒、悲伤以及恐惧等紧张情绪的表情即可。结果，只需做出表情的第二组实验对象出现了与第一组实验对象相同的生理反应——他们的心率和体温都升高了。

几年之后，一组德国心理学家进行了一次类似的研究，他们给一组实验对象播放了卡通片，让其中一部分人用双唇叼住一支钢笔，以防止他们收缩笑肌和颧大肌这两块制造笑容的主要肌肉；另一部分人则需要用牙齿咬紧钢笔，这是一个强迫实验对象微笑的动作，与第一种动作的效果正好相反。结果，与第一组人相比，用牙咬紧钢笔的人觉得卡通片要有趣得多。我们理所当然地认为，情感的出现在先，然后我们才能将情感反映在脸上，因此，这个实验的结论可能是人们始料未及的。我们将表情视为情绪的残余物，然而，这个实验却向我们

揭示了，情绪和表情出现的先后顺序是可以反转的，表情是可以成为情绪的肇始的。我们的面孔并不是内心活动的公告牌，在内心活动的过程中，表情和情绪是关系平等的“同伴”。

这个重要的发现对于心智解读而言有着不可替代的影响。举例说明一下，保罗·埃克曼在职业生涯的早期为40名精神病患者拍摄过录像，其中的一个病人名叫玛丽，是一个42岁的家庭主妇，曾3次自杀未遂。在第3次自杀时，她吞服了大量药物，幸而被人及时发现送往医院才得以死里逃生。她的孩子们都已长大成人并离开了家，丈夫对她态度淡漠，她的心情极度抑郁。这名病患初次入院时什么也不干，只是整天静坐着以泪洗面。但治疗似乎起到了良好的效果：3周后，她告诉她的医生，说自己的心情好了许多，想要回家度个周末看看家人。医生同意了。然而就在离院之前，她坦白说自己回家度周末的真正意图是想再尝试一次自杀。几年之后，几名年轻的精神科医生向埃克曼请教，想知道应该如何判断有自杀倾向的病人是否在撒谎。埃克曼想起了医院为玛丽拍过的录像，决心看一看里面是否藏有什么玄机。他推想，如果面孔真的是显示情感的可靠风向标，那么他应该能从玛丽撒谎说自己的情绪有了好转的录像中找出破绽。为了寻找线索，埃克曼和弗里森花了几十个小时仔细观看了录像，他们不厌其烦地反复倒带，一边用慢速播放，一边检查着每一个手势和表情。终于，两人发现了答案：当玛丽的医生询问她对未来的计划时，一种彻底绝望的表情从她的脸上一掠而过，其速度之快是肉眼几乎无法捕捉到的。

埃克曼将这种转瞬即逝的表情称为微表情，它在各种面部表情中占有特殊和重要的地位。许多面部表情都是我们自发做出的，如果让我一边摆出一副严厉的面容，一边对你大声训斥，那么不仅我能轻而易举地做到，你也能不费吹灰之力地解读我的愤怒。但是，我们的面容同时还受到另外一种不同的、非自发的系统的支配，此系统做出的表情是我们无法用意识来驾驭的。举例来说，很少有人能够自动做出表示悲伤的1号动作单元（埃克曼指出，大导演伍迪·艾伦是其中一个

值得注意的例外，他能够使用内侧部额肌来制造出他那标志性的充满喜感的忧伤表情），但在不开心的时候，我们却都能下意识地抬起眉头。观察一下婴儿哭泣时的样子，你通常会发现其内侧部额肌像是被线牵着似的向上挑起。还有一个类似的例子，这个表情被埃克曼称为“杜兴式微笑”（the Duchenne smile）。这个名称是为了纪念19世纪的法国神经科学家纪尧姆·杜兴（Guillaume Duchenne），他是尝试使用照相机记录面部肌肉活动的第一人。如果我让你做出微笑的动作，你会通过收缩颧大肌来完成。如果你的微笑是带着真挚的情感自发做出来的，那么，你不仅会收缩你的颧大肌，还会收紧你的眶部眼轮匝肌，也就是围绕你眼周的肌肉。在被强迫做出微笑表情时，想要收紧眶部眼轮匝肌几乎是无法办到的，而当我们对令人愉悦的事物真心地微笑时，想要阻止此肌肉的收缩也同样很困难。迪谢纳曾写道，这种微笑“不服从于人的意愿”，“这种微笑是否出现，能让我们区分出真心和假意的朋友”。

每当我们体验到某种基本的情感时，我们的面部肌肉就能将这种情感表达出来。这种反应有时仅仅会在脸上停留不到一秒的时间，有时更是要借助连接在面部的电子传感器才能被觉察，但这些自发反应的出现是无法避免的。西尔万·汤姆金斯喊出过这样的演讲开场白：“人的脸就像阴茎一样！”言下之意是，在很大程度上，我们的脸是有自己的“思想”的。这并不是说我们对面部完全没有控制力，我们是可以通过使用随意肌群来试着抑制非自发的反应的。然而，一部分被抑制的情感却还是时常会暴露出来，比如，即便我矢口否认我的不悦，但还是会流露蛛丝马迹。玛丽就是如此。我们自发的表情系统是我们有意地传达情感的途径，而从许多方面来看，我们非自发的表情系统具有更为重要的用途：它是我们通过进化得来的、用来表达真实情感的工具。

埃克曼告诉我：“你肯定有过这样的经历——别人指出你在做某种表情，但你本人却不自知。别人问你为什么不开心或是傻笑什么，你

听得见自己的声音，却看不到自己的面孔。如果我们能知道自己脸上的表情是什么样的，我们就能更好地自我掩饰了。但这并不一定是件好事。想想看，如果我们每个人都有一个开关，可以随心所欲地随时把表情从脸上抹掉，如果婴儿也有这种开关，我们就不能了解他们的情感了，那他们的麻烦可就大了。我们可以这么说，由于我们进化出了表情系统，父母才能照顾自己的孩子。再想象一下，如果你的配偶有这样一个开关，那么你们之间的这段感情根本无法维持。我认为，如果没有我们的表情系统，婚姻、热恋、友情，还有其他的亲密关系都是浮云。”

埃克曼把一盘O.J.辛普森受审的录像带放进录像机里。录像中，案件的主审检察官马西娅·克拉克正在审问暂住在辛普森家的卡托·凯林。凯林有一头蓬乱的头发，他坐在证人席上，一脸茫然。克拉克抛出了一个刁钻的问题，凯林身体前倾，轻声回答了她的问题。“看到了吗？”埃克曼问我。而我却什么也没有捕捉到，凯林就是凯林，就是那个既被动又无恶意的凯林啊。埃克曼暂停了录像，倒了带，又用慢速重播了一遍。屏幕上的凯林向前倾身，回答了问题，但就在指顾之间，他的脸部完全变了模样：他收紧了他的提上唇鼻翼肌，皱着鼻子，露出牙齿，眉头降低。“这差不多算是9号动作单元的表情，”埃克曼解释道，“表达的是憎恶外加恼怒之情。我之所以这么说，是因为当我们将眉头降低时，通常眼睛不会像他这样圆睁着。他抬起上眼皮的动作不是表示憎恶，而是恼怒表情的一部分。整个过程非常短暂。”埃克曼将录像暂停，又重新播放了一遍，他紧盯着屏幕说：“知道吗，他看起来就像一只嗥叫的狗。”

埃克曼给我播放了另外一段录像，是1955年哈罗德·“金”·菲尔比（Harold“Kim”Philby）举行的一场媒体见面会。当时的人们还不知道菲尔比是一个苏联的间谍，但他的两位同事唐纳德·麦克莱恩（Donald Maclean）和盖伊·伯吉斯（Guy Burgess）已经在那之前不久背叛苏联

投敌了。菲尔比身着深色外套和白色衬衣，他的直发从额头左侧梳开，脸上一副趾高气扬的神情。

录像中一名记者发问："菲尔比先生，外交大臣麦克米兰先生声称，并无证据显示你就是传言所说的向伯吉斯和麦克莱恩告密的所谓中间人。您对他对您的澄清满意吗？"

菲尔比用他英国上层人士那副拿腔拿调的语气自信地回答："是的。"

"那么，如果有中间人这么一个角色的话，那个人会是您吗？"

菲尔比仍然坚定不移地答道："不，不会是我。"

埃克曼倒带后用慢速重播了刚才的那段录像，他用手指着屏幕说："看这里。记者提问了两次，都是有关他是否犯过叛国罪的严肃问题，而他却面露幸灾乐祸之容，看上去就像一只吃到了金丝雀的猫。"这个表情从他脸上一闪而过，时间不过几微秒，但是在1/4慢速播放模式下，还是显得一清二楚：他的双唇贴在一起，纯粹是一副沾沾自喜的表情。埃克曼继续说道："他正自鸣得意呢，不是吗？我把这叫'撒谎的快乐'，也就是人们从欺骗他人中得到的刺激感。"埃克曼继续播放录像，说："还有一点需要指出。"屏幕上，菲尔比正在回答另一个问题："从第二方面来说，伯吉斯——麦克莱恩事件已经引起了一个非常……"他停顿了一下，"棘手的问题。"埃克曼将录像暂停，说："就是这里，一个很难观察到的沮丧和不悦的微表情，只有在眉毛上有所表现——确切地说，只在一根眉毛上有所表现。"的确，菲尔比的右侧眉头抬起，这无疑是1号动作单元的表情。埃克曼说："这个动作单元不是他有意的行为，时间极为短促，与他的自信和沉着完全背道而驰。这个动作单元是在他谈及伯吉斯和麦克莱恩时出现的，他向这两个人告过密。这是个绝佳的例子，它告诉我们'不要笃信耳闻之事'。"

埃克曼所描述的内容，实际上就是我们对他人进行薄片分析时所依据的生理学基础。我们之所以能够轻松自如地读懂他人的心思，是因为理解某人或某种情况所需的线索往往就摆在对方的脸上。我们可能不能像保罗·埃克曼或西尔万·汤姆金斯这些人一样，成为阅读表情的行家里手，也可能无法捕捉到卡托·凯林变化为一只嗥叫之犬的短暂瞬间，但是我们有充足的易懂的面部信息，以帮助我们在日常生活中读懂别人的心思。如果有人对我们说“我爱你”，我们就会立即盯住对方，只是因为通过看对方的脸，我们便能够明了——或至少更加清楚地知道——对方的心意是否真诚：我们尝试去判断自己能否观察到温柔和喜悦之情，或者，对方的脸上是否在流光瞬息之间闪过一丝沮丧和不快的微表情。当你用双手捧住婴儿的双手时，婴儿会抬头看你的眼睛，因为他/她知道，这个动作的含义可以在你脸上的表情中找到。你的面部肌肉是否因为表示快乐之情的6号和12号动作单元而收缩（眶部眼轮匝肌以及颧大肌）？或者你的脸上挂着连幼儿都能轻易通过直觉判断为表示恐吓的1号、2号、4号、5号和20号动作单元（侧部额肌、内侧部额肌、降口角肌、上睑提肌，以及笑肌）？我们都能够在短时间内得心应手地做出这类推测。实际上，我们每天都得做这种推测，而且并不需要经过思考。但这也正是阿马杜·迪亚洛一案的谜题所在。因为，不知出于何种原因，在1999年2月4日凌晨的那几个小时中，警察肖恩·卡罗尔和他的同事们完全丧失了进行这种推断的能力。迪亚洛是无辜的，当时他的情绪是好奇和害怕参半的，并且昭然若揭地写在他的脸上，然而警察们却对此视而不见。这是为什么呢?

4.男人、女人和电灯开关

通过自闭症这个很典型的例子，我们来看一看丧失心智解读能力意味着什么。按照英国心理学家西蒙·巴伦——科恩（Simon BaronCohen）的话说，患有自闭症的病人存在“思维盲区”。我在上文中叙述的人们与生俱来的这些能力，对于自闭症患者来说却是难以企及，甚至无望达到的。他们很难读懂诸如手势和面部表情等非语言类

的信号，也很难从他人的角度看待问题，另外，他们也不擅长理解任何超越字面意思的词句。他们发挥直觉的器官已经基本丧失了功能，从他们看待周围世界的方式，我们能够清楚地明白心智解读功能失灵所导致的后果。

阿米·克林（Ami Klin）是全美自闭症研究方面的领军人物，曾在纽黑文耶鲁大学的儿童研究中心任教。在那里，克林有一个跟踪研究了多年的病人，我们且叫他彼得。彼得当时40来岁，受过高等教育，工作和生活都能完全自食其力。克林向我解释说："我们每周都要会面谈话。这个人的能力很强，善于言谈，但是由于缺乏直觉能力，因此需要我为他对周围事物提供解释。"克林的相貌酷似演员马丁·肖特（Martin Short），是以色列和巴西的混血，讲话时带着一种特别的口音，但并不妨碍理解。在谈到自己多年的病人彼得的情况时，克林的话语中并无居高临下或漠不关心之感，语气平静得像是在描述一个稀松平常的性格小缺陷。"我每周都要和他谈话，和他说话时的感觉就是，我可以为所欲为地干任何事。我可以抠鼻子，可以脱裤子，也可以边跟他聊天边处理一些其他工作。即使在他的注视下，我也不会有被端详或被监视的感觉。他全部的注意力几乎都放在我说的话上了，话语对于他来说尤为重要，但他完全不会关注我的话语是如何与表情等非语言信号呼应的。一切在大脑中进行的活动——他无法直接观察到的信息，对于他来说都是难解之题。我是他的心理治疗师吗？事实并非如此。通常意义上的治疗都是以病人对自身动机的洞察能力为基础的，但对于彼得来讲，洞察力并不能起到任何作用。因而这个过程更像是在破解谜题。"

通过与彼得的谈话，克林想要弄明白，自闭症患者是如何理解这个世界的。为此，他和他的同事们设计了一项新颖巧妙的实验：他们决定给彼得播放一部影片，然后跟踪他的双眼在注视屏幕时的活动方向。他所选的影片是1966年由爱德华·阿尔比（Edward Albee）的剧目改编的电影《灵欲春宵》（*Who's Afraid of Virginia Woolf?*）。[2]剧

中，理查德·伯顿（Richard Burton）和伊丽莎白·泰勒饰演的夫妻邀请了由乔治·席格（George Segal）和桑迪·丹妮斯（Sandy Dennis）饰演的年轻夫妻一起聚会，谁料聚会却演变成了紧张刺激的一夜险情。克林解释道：“这是我最喜欢的一部电影了，我爱它的电影剧本，爱理查德·伯顿，也爱伊丽莎白·泰勒。”电影对于克林的实验来讲，真可谓好钢用在了刀刃上。自闭症患者对机械呆板的东西很是着迷，而这部影片的镜头突出演员，且布景十分宽敞。克林解释说：“这部片子是围绕着4位主人公和他们的心理活动展开的，内容很紧凑，片中很少出现静态单调的镜头，因而几乎不会让自闭症患者分心。如果我播放的是主人公为一台机器人的《终结者2》（*Terminator Two*），那么我就收不到预期的效果了。《灵欲春宵》的内容全部以紧张刺激、扣人心弦的交际互动场面为脉络，包含层次丰富的情感、表情和含义。我们的实验目的，是要看看自闭症患者是如何搜寻事物的含义的，这也是我选择这部片子的原因。我很想透过自闭症患者的双眼来看看这个世界。”

克林给彼得的头部戴上了一部装置，上面配有一种由两架小型摄像机构成的简易但功能强大的视线追踪仪器。一架摄像机负责记录彼得视网膜中央凹进处的活动，另一架则用来记录彼得所看到的一切事物。然后，研究人员把两架摄像机的图像叠加在一起，也就是说，在每一帧画面上，克林都能够画出一条线来表示彼得当时注视的位置。事后，他让没有患自闭症的实验对象也观看了影片，然后将他们的眼部运动和彼得的做了比较。我们拿电影中的一个场景来举例吧，其中，尼克（乔治·席格饰）正在礼貌地与人交谈，他指着男主人乔治（理查德·伯顿饰）的书房墙壁问：“这幅画是谁的作品呀？”很明显，你我在观看这个场景时，双眼会跟随尼克手指的方向看去，目光落在那幅画上，接着转回到乔治的双眼，观察他会做何反应，然后回到尼克的脸上，看看他对乔治的回答有什么回应。这一切都是在不到一秒的时间内完成的。在克林的视觉扫描图上，表示非自闭症患者注视点的线条构成了一个边缘平滑的直角三角形，先由尼克到墙上的图画，再转回到乔治，最后回到尼克脸上。可是彼得的观察方式却有些与众

不同，他的目光首先停留在尼克的脖颈处，而没有跟随尼克胳膊所指的方向。原因并不难理解：我们在解读用手点指这一动作时，由于需要读懂动作发出者的心思，必须立即转换到他的角度进行思考，但显然，自闭症患者们不具备心智解读的能力。克林告诉我："幼儿在12个月大时就能对点指这一动作做出反应了。而冰雪聪明的彼得已经42岁了，却不具备这一能力。这些手势和动作的意义都是幼儿自然而然就能学会的，但他却对此一头雾水。"

那么彼得是怎么做的呢？他听到了"画"和"墙壁"这两个词，于是就在墙壁上寻找那幅画。但是周围的墙上挂着3幅画，究竟是哪一幅呢？克林的视觉扫描图显示，彼得的目光在3幅画之间拼命地移动着。与此同时，电影的对白已经继续往下进行了。对于彼得来讲，只有当尼克的口头表达非常清晰明确时——也就是说，尼克得说出"左边这幅画着人和狗的图画是谁的作品呀"这样的话，彼得才能够看懂这场戏。只有在一个完全按字面意义表达含义的环境中，自闭症患者才不致困惑迷茫。

还有一点也很关键。在乔治和尼克对话时，非自闭症患者会盯着两人的眼睛看，之所以这样做，是因为在别人的谈话过程中，我们需要一边倾听他们的对话，一边观察他们的眼睛，以便捕捉埃克曼事无巨细地记录下的细微表情变化。但在观看那场戏时，彼得并没有看任何人的眼睛。在电影的另外一个重要场景中，乔治和玛莎（伊丽莎白·泰勒饰）情意绵绵地拥抱在一起，而彼得却没有像一般人一样去看这对拥吻情侣的眼睛，而是将目光放在了两人身后墙壁的电灯开关上。这并不是因为彼得反感人类或是讨厌亲昵行为，原因在于：如果一个人不具备心智解读的能力，不能用他人的视角来看待和思考问题的话，那么即便去观察他人的面孔或双眼，也难以获取任何重要的信息。

克林在耶鲁大学有一位名叫罗伯特·T.舒尔茨的同事，他使用功能磁共振成像仪做过一项实验。[3]功能磁共振成像仪是一种非常精密的脑部扫描仪，它能够显示脑部血液在任意指定时间点的流向，并由此显示大脑的哪些部位正处于工作状态。舒尔茨让实验对象进入成像仪机器仓中，给他们布置了一项简单的任务，即用按按钮的方式来表示他们所看到的两张面孔或两件物品（如椅子或锤子等）是否相同。普通人在看到人脸时所用的大脑部位被称为“梭状回”，那是一个极其精密的大脑部件，能让我们分辨我们所知的成千上万张面孔。（请在脑中想象一下玛丽莲·梦露的脸。好了吗？你刚刚就用到了你的梭状回。）然而，当正常的实验对象看到一把椅子时，他们所用到的是相比之下功能较弱的全然不同的大脑区域，即通常用来观察物体的“颞下回”。（你之所以能在40年后认出你上初二时的同学萨莉，却难以从机场的行李传送带上认出自己的行李包，原因就在于我们在辨认物体与人脸时所使用的两个大脑区域的精密度有所不同。）可是，在用自闭症患者进行相同实验的过程中，舒尔茨却发现，这些患者在看到椅子和人脸时使用的都是大脑的物体辨认区域。换句话说，从最基本的神经系统层面来讲，在自闭症患者看来，人脸只不过是一把椅子而已。下文是医学文献中最早的一则对自闭症患者的描述。“他从不抬眼看别人的脸，在和别人交际时，他看待对方（或者说对方的面部）的方式和对待物体没什么两样。在玩耍时，他会用头部撞他的母亲，这和他平时用头顶枕头的动作很像。他虽然允许寄宿处的阿姨为他穿衣服，却没有对她表现出丝毫的注意。”

因此，当彼得看到玛莎和乔治的吻戏时，他的注意力并没有自然地聚焦在两人的面部。他看到的不过是三个物体——一个男人、一个女人，以及一个电灯开关。其中更吸引他的是哪个物体呢？令人诧异的是，他选择了电灯开关。“我知道，（对于彼得来说）电灯开关是他人生中很重要的一件物品。”克林告诉我，“一看到电灯开关，他的注意力就会被吸引。这就好比你是一位马蒂斯[4]画作的鉴赏家，你浏览

了众多画作，突然感叹道：啊！这不就是马蒂斯的作品吗！同样地，彼得也会惊叹：啊！这不就是电灯开关吗！他在找寻意义、找寻规律，因为他讨厌困惑。每个人都会被对他们而言有一定意义的东西吸引。对我们中的绝大多数来说，人本身就符合这一标准。但如果人并不能为你传达含义和信息，那么你便会从其他东西中找寻和求索。”

在克林做实验用的这部电影里，火药味最浓的一场戏可能要数玛莎和尼克并肩而坐的一幕了。玛莎使尽浑身解数挑逗尼克，甚至把一只手放在他的大腿上，而在他们身后，微微侧身偷看两人的乔治却越发感到嫉妒和愤怒。随着剧情的展开，一般观众的视线几乎呈等边三角形的形状，从玛莎的双眼移动到尼克的双眼，从尼克的双眼移动到乔治的双眼，又从乔治的双眼落回到玛莎的双眼，随着气氛的逐渐升温，密切关注着三人的心理状态。但是彼得呢？他先盯着尼克的嘴巴，又瞟到尼克手中的杯子，接着目光又落到了玛莎毛衣的胸针上，却一眼也没有看乔治。因此，他完全没有捕捉到这场戏传达的感情信息。

在实验中与克林共事的沃伦·琼斯说：“在一场戏里，乔治马上就要按捺不住自己的怒火了。他走到衣橱边，从架子上拿起一把手枪，对准玛莎扣动了扳机。谁料，从枪口射出的却是一把伞。观众们直到看到了伞，才意识到这只是一个计策，而他们在刚才着实捏了一把汗。但自闭症患者们却会放声大笑，把这千钧一发的时刻完全看作一场动作喜剧。这一点很能说明问题。自闭症患者没有抓住这场戏的感情基础，他们只看到了乔治扣动扳机却射出一把伞的表面现象。他们走出放映室，心里暗想，戏里的人玩得真开心啊。”

彼得在电影实验中的表现，向我们清晰地展示了心智解读能力的丧失所引发的后果。彼得聪颖过人，从著名学府毕业，他的智力远远高于普通人的水平。克林在谈到他时也流露出他对彼得的发自内心的尊重。但是，由于一项非常基本的能力的缺失，由于他在心智解读方

面的缺陷，他在观看完《灵欲春宵》一片后，对影片的理解不仅错得离谱，还与社会普遍的理解完全脱节。彼得常犯这样的错误，但鉴于他由自闭症造成的永久性思维盲区，这些错误是可以被理解的。可我不禁想到，在特殊的情况下，我们这些非自闭症患者是否也会暂时出现和彼得一样的思考方式呢？自闭症或者思维盲区一定是慢性而永久的吗？有没有可能出现偶发情况呢？这是否能为我们解释为什么平日里意识健全的人偶尔会做出大谬不然的判断呢？

5.与狗争吵

在电影或电视剧侦探片里，开枪的镜头时有出现。片中的人物鸣枪射击、追捕对手，有时还要开枪杀人。对手被击毙后，这些人会站在尸体旁大抽香烟，然后和同伴们去喝啤酒庆祝。按照好莱坞的说法，开枪是一件既稀松平常又简单易行的事情，然而实际却并非如此。绝大多数（超过90%）警察在其整个职业生涯中都没有向任何人开过枪。根据有过开枪经历的人的描述，整个过程形成的压力大如千斤之鼎。这样看来，我们有理由相信，开枪的经历可能会导致偶发性自闭症症状的出现。

下面是一段访谈的节选，此访谈是密苏里大学犯罪学专家戴维·克林格（David Klinger）为他的一本引人入胜的著作《杀人地带》（*Into the Kill Zone*）而做的，对象是几名警察。第一段文字中的受访警察向一名威胁要枪杀其同伴丹的人开过枪。[5]

他抬眼看到了我，嘴里嘟囔了一句："该死的。"这句话并不是"该死的，我好害怕"的意思，而是"该死的，这里又来了一个人，我得把他也杀了"——挑衅意味十足。他把抵着丹头部的枪撤回来，举枪朝我瞄准。这一切都是以迅雷不及掩耳之势发生的。与此同时，我也举起了枪。丹仍然在和他对抗，当时我脑海里只有一个念头："老天啊，可别让我射中丹啊！"我共发射了5发子弹。在开枪时，我的视线也同时

发生了变化。原本能够看见整个场景的我，当时只能看见罪犯的脑袋，其他一切都霎时间消失了。进入我视线的只有他的脑袋而已。

我看到5发子弹里的4发都射中了目标。第一发击中了犯人的左眉，在他头上射穿了一个洞，他的头往后猛地一倒，说了声："哎呀！"意思是"哎呀，你打中我了"。可是他的枪口仍对着我的方向，于是我发射了第二发子弹，我看到他左眼眼眶稍靠下的地方出现了一个红点，他的头往侧面转动了一下。我又开了一枪，击中了他的左眼外沿，他的眼睛爆裂开来，眼球掉了出来。我的第四发子弹正好从正面射中了他的左耳。第三发子弹已经让他的头又往我的侧面转了一些，当第四发子弹打到他时，我看到一个红色小洞在他脑袋的侧面打开后又合上了。我没看到第五发子弹打到哪里去了。然后，我听到了罪犯向后倒地的声音。

这是另一段访谈记录：

当他向我们冲来的时候，一切都慢了下来，仿佛一切都变为近镜头模式……他那边一有动作，我的全身都紧张了起来，胸部以下好像都没了知觉。我的视线全然对焦在目标身上，我屏气凝神地准备对他的动作做出反应，肾上腺素一阵狂飙！我大气也不敢多喘一口，一切感知全都朝前聚焦在迎面向我们奔来的持枪男子身上，视线则集中在他的身体躯干和手中的枪上。我无法告诉你他的左手在干什么，因为我不知道，我盯着的是他的枪。我看到他的枪从他胸前的部位掉落下来，那时我朝他开了第一枪。

我什么也没有听到，完全没有听到。在我开枪时，艾伦已经打出一发子弹了，但我并没有听到他开枪。我第二次开枪时，他又打出两发子弹，但我还是没有听到他开枪的声音。他倒在地上，滑着向我撞过来，我们两人都停止了射击。我甚至记不清自己是怎么从地上爬起来的。画面跳转到我站起来的情景，他躺在我的脚边。也就是说，等我明白过来时，我已经站起来俯视着他了。我不知道自己是怎么站起

来的，是双手撑地而起？还是双膝跪地而起？这些情景都十分不清晰。但是我一站起来就恢复了听力，因为我能听到弹壳仍在地板砖上叮当作响。时间也似乎恢复了正常，从开枪过程中的慢速模式恢复过来了。这一切始于他向我们冲来的那一刻，虽然我知道他正向我们跑来，但看上去他仿佛是在慢镜头里活动一样。这是我见过的最稀奇、最邪门的事情了。

我相信，你一定也会觉得这些故事听上去很古怪。在第一段节选中，那位警察所叙述的事情听上去简直就是天方夜谭。人怎么能看到自己的子弹击中别人的过程呢？第二段节选也同样令人诧异。受访者声称没有听见开枪的声音，这怎么可能呢？然而，在对参与过枪击事件的警官的采访中，同样的细节却频频出现：视觉高度清晰、隧视野出现、声音减弱，以及时间降速的感觉。这是人类身体应对极度压力的方式，个中奥妙并不难理解。当威胁生命的情况出现时，我们的大脑会急剧缩减我们需要处理的信息数量及范围。为了增强对眼前咫尺之遥的危机的感知，声音、记忆，以及笼统的社会认知都会成为牺牲品。确切地说，感知范围的缩小帮助了克林格书中描述的警察们出色地完成了任务，也让他们得以将注意力集中在眼前的威胁上。

但是，当这种应对压力的反应走向极端时，又会发生什么状况呢？美军前陆军中校兼《杀人艺术》（*On Killing*）一书的作者戴夫·格罗斯曼（Dave Grossman）认为，当我们的心率在每分钟115~145次波动时，我们会达到所谓“冲动”的最佳状态，这时的压力是有助于提高我们的表现的。[6]格罗斯曼说，他为冠军神枪手罗恩·埃弗里（Ron Avery）测量过心率：当罗恩进行实地射击时，他的心率就在上述范围波动。篮球巨星拉里·伯德（Larry Bird）说过，在比赛的关键时刻，球场会变得寂静无声，球员们的动作也好像是在放慢镜头似的。不难看出，他在打篮球时也像罗恩·埃弗里在射击时一样，达到了最佳“冲动”状态。然而，能像拉里·伯德一样洞观球场的球员屈指可数，这是因为能在最佳“冲动”状态下打球的球员是寥寥无几的。大多数人在压

力的侵袭下往往过于冲动，一旦超过了某个临界点，我们的身体阻挡的信息来源过多，我们也就无法进行正常的活动和思考了。

格罗斯曼说：“心率一旦超过每分钟145次，情况就不妙了。人们进行复杂运动的技能会出现混乱，用某只手而非另一只来执行任务变得困难……心率达到每分钟175次时，人们的感知处理能力会完全崩溃……前脑停止运转，中脑——人脑中与狗的大脑相同的部分（所有哺乳动物都有这部分大脑）——会越权代替前脑的工作。你有没有试过和一个恼羞成怒或惊恐万分的人进行交谈？你的努力是完全无济于事的……这和同你的狗争辩无异。”在此状态下，我们的视野变得更加狭窄，行为极具攻击性。成为枪击对象的人在事发当时出现排便反应的事例屡见不鲜，这是因为心率在为应对紧急危机而超过每分钟175次时，身体会将上述生理控制视为非必要的活动。同时，血液会从我们身体的外部肌肉层流回到内部肌肉群。从进化的角度来说，血液内流的目的在于尽量使外层肌肉变得坚硬，使其成为身体的铠甲，并抑制受伤时的血液流失。但这也会使我们行动笨拙、不够灵敏。正是出于这个原因，格罗斯曼建议人人都应该练习拨打911这一动作，因为他不止一次地听说，许多人在紧急情况下拿起电话，却无法做出这个最为基本的动作。由于心率狂飙以及动作协调性骤降，有的人把911拨成了411，因为他们只能记起这个号码；有的人则忘了按下手机上的拨出键；有的人甚至完全无法辨别电话上的数字。“你必须得事先演练，”格罗斯曼如是说，“要不然事到临头，你就会乱了阵脚。”

正是出于这个原因，近些年来，许多警察局明令禁止在高速状态下进行抓捕。第一个原因不言自明：在高速抓捕的过程中，无辜旁观者的安全会受到威胁。在美国，每年都有约300人在抓捕中意外身亡。然而，原因并不仅仅如此。在抓捕行动完毕后，由于刚刚高速追击嫌犯，警察们很容易进入高度冲动的危险状态。纽约警察局的训练指挥詹姆斯·法伊夫（James Fyfe）曾为多起警察暴行案件出庭做证，他说：“1992年的洛杉矶暴动就是以警察在进行高速追捕后对罗德尼·金

（Rodney King）的所作所为为肇始的。1980年的迈阿密黑人抗暴运动也是由于警察在追捕后打死一名男子而引发的。1986年，警察在追捕后的行为又在迈阿密掀起了一场暴乱。在过去的25年间，美国的重大种族暴乱事件中有三起的起因都是警察在抓捕后的作为。”

鲍勃·马丁曾是一名业绩斐然的洛杉矶警察局警官，他告诉我们：“在高速状态下行驶是很危险的，尤其是当你穿梭于居住区的时候，每小时50英里的车速已经能够构成威胁了。你的肾上腺素的分泌和心跳都会陡然加速，几乎和运动员的兴奋点相当。这是一种极度亢奋的状态，它会使你失去正确的判断能力，过度沉浸于追捕过程。常言道，抓捕猎物的狗不会停下来抓自己身上的跳蚤。只要你听过警察在追捕过程中的无线电录音记录，你就会从他们近乎狂吼的声音里听出这句俗语的意思。新上任的警察则会在抓捕过程中达到近乎歇斯底里的状态。我还记得我的第一次抓捕行动。当时我刚刚毕业几个月，抓捕行动是在一个居民区展开的，我们的车有时几乎都开得飞离地面了。最终，犯人被我们成功逮捕归案。我回到车里，想用无线电给同事们报个平安，但却因为浑身颤抖而无论如何都拿不起对讲机。”马丁说。在一场追捕后，追逃双方都会心率骤升，出现类似掠食性动物的心血管反应，在这种状态下，类似洛杉矶暴动中殴打罗德尼·金的事件几乎是不可避免的。他说：“在关键时刻，斯泰西·库恩（逮捕现场的一名高级警官）命令其他警察走开，但是没人听从。这是为什么呢？原来，他们没有听到命令，因为他们的感官系统已经停止运转了。”

法伊夫说，他曾为芝加哥的一起案件做证。案件中的警察在一次追捕行动后枪杀了一名年轻男子。这名男子并没有像罗德尼·金那样拒捕，他只是乖乖地坐在车里，却也遭此劫难。“他是西北大学足球队的一名运动员，名叫罗伯特·拉斯（Robert Russ）。他被杀的当晚，当地警察还在一次开车追捕行动后枪杀了一个小女孩。这桩案子由约翰尼·科克伦律师接手处理，并获得了逾2000万美元的赔偿金。警察说是拉斯的车开得摇摇晃晃在先，他们追捕他的行动在后，但其实拉斯的车

速不算太快，并没有超过每小时70英里。警察把他的车逼离了原路，停在丹·瑞安高速公路上。相关规定明文指出，在这种情况下，警察不应该接近对方的车子，而应让司机自行下车。可是，两名警察却冲到车前，打开了副驾驶的车门，另一个笨蛋警察则站在驾驶席一边，嚷嚷着让拉斯打开车门。但是拉斯只是坐着，没有动弹。我不知道他当时在想些什么，但他并没有做出什么反应。于是，一名警察击碎了左后部的车窗，开了一枪，子弹击中了拉斯的手和胸部。据这名警察回忆，当时他对拉斯说，'把手举起来！把手举起来！'他声称，当时拉斯挣扎着要抢他的枪。我不知道事实是否果真如此，只能姑且相信他的话了。但这一点并不重要，因为这名警察不应该靠近拉斯的车，也不应该击碎车窗的玻璃。这仍算是一起无正当理由的开枪事件。"

在事发时，这位警察试着去读懂司机的心思了吗？完全没有。心智解读能让我们调整对他人的动机和意图的认知。在上文提到的《灵欲春宵》中的那场戏里，乔治怒火中烧地在背后看着玛莎挑逗尼克，同时，我们的目光从玛莎的双眼、乔治的双眼和尼克的双眼之间来回打转，因为我们不知道乔治会采取什么样的行动。我们搜集着有关乔治的信息，我们想要知道他到底会干些什么。但是阿米·克林的自闭症患者的目光却先落到了尼克的嘴巴上，又从他的饮料转移到了玛莎的胸针上。这个病人的大脑对人类和物体的处理方式是相同的，他看不到拥有各自情感和思想的人，只看到了屋里有一群没有生命的物体。他自己建立了一套理论，用来理解和说明这些"物体"。然而，这套理论的逻辑却漏洞百出，让他在看到乔治向玛莎开枪却射出一把伞时不禁哑然失笑。从某种意义上来说，这也是那名警察在丹·瑞安高速公路上所犯下的错误。在经历了追捕的极度亢奋后，他无法读懂拉斯的心思，由于视线和思考范围的缩小，他也自建了一套僵化的理论，这套理论告诉他，一个驾车逃避警车追捕的年轻人必定是个危险的罪犯。然而，拉斯只不过是坐在车里，车速也没有超过每小时70英里。这些与这名警察判断相悖的证据，在正常情况下本可以被他纳入考虑范

围，但在当时却全然没有引起他的注意——冲动让我们出现了思维盲区。

6.有限的白色空间

你看过刺杀罗纳德·里根总统事件的录像吗？1981年3月30日下午，里根在结束了于华盛顿希尔顿酒店发表的演讲后，随即从一扇边门出来，一边往他的轿车走去，一边向众人挥手致意。人群沸腾，高呼："里根总统！里根总统！"突然，一个名叫约翰·欣克利（John Hinckley）的年轻男子手持一把0.22英寸口径的手枪猛扑过来，近距离向里根的随行人员开了6枪，随后被人扭倒在地。第一发子弹击中了里根的新闻秘书詹姆斯·布雷迪的头部，第二发打中了警官托马斯·德拉汉蒂的后背，第三发子弹射中了特工蒂莫西·麦卡锡的胸部，第四发子弹从轿车车身反弹穿入了里根的肺部，距离心脏仅差几英寸。毋庸赘言，欣克利刺杀总统事件的蹊跷之处在于，他为何能够如此轻易地接近里根呢？总统有保镖的簇拥护卫，而保镖的任务就是要警惕像约翰·欣克利这样的人。在料峭春日里，为了一睹总统风采而站在酒店外苦等的人多是善意的拥护者，而保镖的工作就是要仔细查看人群，寻找心怀叵测的不合群之人。阅读表情是保镖工作的一部分，心智解读也是其必备能力之一。那么，这些保镖为何没能读懂欣克利的心思？如果你看过录像，那么答案便不言自明了。这也是引起思维盲区的另一个关键因素：时间太有限了。

加文·德·贝克（Gavin de Becker）是洛杉矶一家保镖公司的经营者，也是《求生之书》（*the Gift of Fear*）一书的作者。他说，安保工作中至关重要的因素在于"白色空间"的大小。白色空间是他对潜在行凶者与其攻击目标之间距离的称呼，白色空间越大，可供保镖反应的时间也就越长。而保镖反应的时间越充裕，其解读潜在行凶者心思的能力也就越强。但在欣克利刺杀总统一案中，却并不存在白色空间。当时，欣克利混在离总统只有几英尺之遥的一群记者中，直到开枪，

他才引起特工们的注意。从里根的保镖意识到刺杀事件发生的那一刻起——这在安保行业中被称为“识别瞬间”，直到袭击过程结束，历时不过1.8秒。德·贝克说：“在里根遇刺事件中，一些人的行动的确非常英勇，但尽管如此，欣克利还是射出了6发子弹。也就是说，那些英勇的表现一丁点作用也没有起到，因为刺客离总统太近了。我们从录像里可以看到，一名保镖从包里取出一把机关枪站在那里，另一名保镖也掏出了枪。但是他们该朝谁开火呢？袭击已经结束了。”在那1.8秒的时间里，保镖们所能做的，只有不假思索地靠他们最原始（且于事无补）的冲动掏出武器，而根本没有办法理解或推测已经发生的事情。德·贝克解释说：“一旦缺失了‘时间’这个要素，我们就只能凭借最原始而低级的直觉反应来行事了。”

我们通常不会考虑‘时间’在生死攸关之际的重要性，可能是因为好莱坞电影已经把我们对暴力冲突的认识扭曲了吧。在电影里，枪战的过程是冗长的，警察们有充裕的时间夸张地与同伴耳语，坏人也有空闲时间跟警方叫板，较量徐徐展开，以震撼人心的场面收尾。光是讲述一场枪战的来龙去脉，就足以让整个过程显得比实际情况漫长了许多。听听德·贝克是怎么描述一场刺杀韩国总统的事件的：“行刺者站起身来，开枪打中了自己的一条腿——事情就是这么发生的。他当时都紧张得失控了。接着，他向总统开枪，却因没有瞄准而击中了总统夫人的头部，把她杀死了。一名护卫人员起身向刺客开枪，却没有打中，而是击中了一个8岁男童。双方都搞砸了，场面一片混乱。”你猜这一连串事件是在多长的时间里发生的？15秒吗？还是20秒呢？都不是。用时仅仅3秒半。

我认为，在时间紧急的关头，我们也会出现暂时的自闭症症状。举个例子来说，心理学家基斯·佩恩（Keith Payne）曾组织实验对象坐在一台电脑前，使用第二章中约翰·巴格在实验中使用的方法，通过屏幕上闪现的白人或黑人面孔对他们进行诱导。接着，他向实验对象展示了手枪或扳手的图像，图像在屏幕上停留的时间为200毫秒。然后，

每个人都需要鉴别出刚才在图像上看到的物体。这个实验是受迪亚洛一案启发而设计的，你可能已经猜出了实验结果：如果你之前受到的是黑人面孔图像的诱导，那么你认出手枪的速度就要比受白人面孔诱导的人稍快一些。之后，佩恩重复了实验，这次他加快了实验速度。在原先的实验中，实验对象可以根据自己的速度来判断，但这次他们的判断时间不能超过500毫秒，也就是半秒。这一次，实验对象们开始出现判断失误了，如果先看到的是黑人面孔图像，那么人们辨认出手枪的速度就比较快，但他们也会更快地错把扳手指认成手枪。在时间的压力下，他们出现了与高度冲动状态下的人们相似的行为——不再依赖感知系统提供的实实在在的证据，而是死守僵化的判断方式，将事情模式化。

佩恩说："在做出瞬间决断的时候，我们很容易受到模式化思维和偏见的引导，即使是我们并不赞同或相信的观点。"佩恩尝试了许多方法来抑制这些偏见对人产生的影响，为了纠正实验对象的偏见，他告诉实验对象，会由他们的一个同学来审查其在实验中的表现，但结果却适得其反，他们的偏见加深了。他还试过向一些实验对象不加掩饰地透露实验的目的，直言让他们避免对不同人种的模式化思考方式，但也没能奏效。佩恩发现，唯一见效的方法，就是将实验的速度放慢，强迫实验对象在辨认出屏幕上的物体之前先稍微停一下。诚然，我们拥有强大的薄片分析以及瞬间决断的能力，但是即便是我们潜意识中的巨型计算机，也需要一定的时间来完成它的工作。鉴赏评判盖蒂博物馆那尊少年立像的艺术专家们，在判别那尊立像是否是赝品之前也需要一定的观察时间。如果只是在一辆时速60英里的汽车上透过车窗瞥见立像一眼，那么他们恐怕也只能凭空猜测立像的真伪了。

出于这个原因，近些年来，许多警署已将一辆警车上的警察人数从两人减少为一人。这听起来像是个馊主意：两名警察协同执行任务不是更合乎情理吗？两个人不是能够起到相互支援的作用吗？在应对危急状况的时候，两个人协作不是更安全省力吗？答案是否定的。一

名有同伴陪同的警察，并不比单独行动的警察更安全，前者被起诉的概率也要比后者更高。在两名警察搭档出警的情况下，他们与民众的冲突更容易导致拘捕人和被捕人受伤，出现袭警指控的概率也更大。原因何在呢？原来，单独出警的警察会将办事的步调放缓，而有搭档陪同的警察却会提高办事速度。德·贝克指出：“所有的警察都想要和同伴共乘警车，因为这样可以有个伴儿聊聊天。但是单人驾驶警车的警察招致的麻烦会少些，因为他们不会有那么大的胆子做出逞能之举。警察在单独行动时会采取一种截然不同的办事方法，其遭受伏击的概率相对更小。他/她不会勇于冲锋陷阵，而是告诫自己，‘我应该待在这里，静候其他同伴的增援’。他们的行为更加友善，执行任务的速度也有所放缓。”[7]

如果拉斯——芝加哥一案中车里的那名年轻男子——当晚遇到的是一名单独出警的警察，那么他还会死于非命吗？答案很可能是否定的。一名单独出警的警察，即便是在经历了追捕行动的刺激下，也会停下来等待增援。拉斯一案中的几名警察就是仰仗着人多势众为其壮胆才会冒险追车的。法伊夫说：“你得让事情的发展缓下来。我们在培训中告诉学员，时间是站在你那边为你服务的。在拉斯一案里，被告方的律师说当时事情发生得太快、太突然了。但是，这都是警察一方造成的啊。拉斯已经被他们拦住了，他还能往哪里跑呢？”

警察培训所起的效果，其实也就是教会警察不要犯上述错误，避免出现暂时性的自闭症症状。比如，在交通拦检时，警察应按照培训中的指示将警车停在违规车的后面。如果是在夜间，警察应用车头灯光照入前面的车中，并从驾驶员所在方向靠近车辆，走到驾驶员的后方停下来，将手电筒的光通过驾驶员的肩膀照在他或她的大腿上。我遇到过这种情况，当时我觉得自己有一点不被尊重的感觉。为什么警察不能像对待正常人一样与我面对面交谈呢？原因在于，如果警察站在我的身后，那么我朝他掏枪的可能性就几乎为零了。首先，警察的手电筒照着我的大腿，因此他能看到我的手的位置以及是否有掏枪的

动作，即便我摸到了枪，也得在座位上向后转差不多180度，从车窗探出身体，绕开车门立柱，才能朝警察开枪（别忘了，我还会被他的前车灯灯光刺得双眼昏花呢）。何况，这一切动作都会被他看得一清二楚。可以这么说，警察的这个操作要求其实是对我有利的，因为只有当我做出了上述一连串冗长且动机明确无疑的动作时，警察才会向我拔枪。

法伊夫在佛罗里达的戴德县组织过一项研究。当地的警察和民众之间的暴力冲突多得离谱，其所引发的敌对和矛盾是不难想象的。社会团体谴责警方既麻木不仁又爱搞种族歧视，警方则恼羞成怒地反唇相讥，他们用了一个旧调重弹的借口：武力虽然会造成伤害，却是警察工作中不可避免的一部分。针对此事，法伊夫主张避开警民之间的争端不谈，而是通过一项实验来认识问题。他派观察员乘坐警车，让他们不断地为警察的行为与正规培训要求的契合度打分，他指出：“观察员主要是看警察是否利用了可用的掩护物。在培训中，我们训练警察们尽可能地缩小自己所构成的目标，好让犯罪嫌疑人自己决定是否开枪，因此我们调查的项目包括：警察是利用了掩护还是径直从大门进去的？他是否一直把枪放置于对方看不见的地方？手电筒是否在他力量较弱的一只手里握着？当有人打电话举报入室盗窃时，警察有没有打回去询问更多的信息，还是简单一句‘收到’就完事了？警察有没有请求增援？有没有在相互之间协调执行任务的方法？比如，你负责射击，我们负责掩护之类的。另外，他们是否查看了周围的情况？是否在遭窃的住户房屋的后面另外安排了一辆警车待命？进入房间后，他们是否将手电筒远离躯干，置于身体侧方（这么做是因为，如果犯罪嫌疑人有枪，那么他会朝着手电筒开火）？在交通拦检时，警察是否在靠近司机之前观察了车的尾部？诸如此类。”

法伊夫发现，在处理当面对峙或已被羁押的犯罪嫌疑人时，警察们的表现值得褒奖。在这类情况下，他们的行动达到了92%的正确率。但是在接近犯罪现场的过程中，他们却表现得一塌糊涂，正确率

仅有15%。问题就出在这一环节上——警察们并没有采取必要的步骤来避免暂时性自闭症症状的出现。戴德县的有关人员将注意力集中在了改善警察们与嫌疑人对峙之前的行动上，在此之后，警察接到的投诉次数以及受伤的警察和群众人数都骤然下降。法伊夫表示："不要把自己逼到非要开枪才能自保的死胡同里。如果你不得不靠本能行事，那肯定会造成本可以避免的人员伤亡。如果你能巧用掩护、开动脑筋，那么你几乎就不会面临靠本能做出判断的窘境了。"

7.我的脑袋里有什么东西告诉我：先别开枪

法伊夫的调查结果之所以可贵，是由于它颠覆了以往认识警察枪击事件的切入点：一方面，批判警察行为的人们不约而同地将矛头直指警察个人的动机和意图，大谈种族歧视和有意而为的偏见；另一方面，为警察说话的人则不谋而合地搬出同一套说辞来招架，这套说辞就是法伊夫所谓的瞬间综合征：一名警察以最快的速度赶到案发现场，犯罪嫌疑人就在那里，没有时间多想了，于是他采取了行动，在这种情况下，人们不得不接受失误是无可避免的这一事实。说到底，上述这两种观点都属于失败主义之谈，它们消极地认为，对于任何危急事件，我们都是无力予以制止或控制的。特别是在面对需要动用本能做出反应的情况下，人们更是一窝蜂地采取这一见解中的态度。然而，这种臆断大错特错。从某方面来讲，我们的潜意识与显意识思考并无差异。这是因为，无论采取哪种思考方式，我们都可以通过训练来提高瞬间决断能力。

在压力下，极度的冲动和思维盲区是不是必然会出现呢？答案当然是否定的。上文中为公众人物提供安保服务的保镖公司老板德·贝克，让公司的保镖参加了一项被称作"压力免疫课"的培训。"在我们的培训中，扮演被保护者的演员会告诉你'到这里来，我听到动静了。'于是你转过墙角，砰的一声，你中弹了！不过这不是真枪实弹，而是用塑料做的彩弹，但你会有感觉。接下来，你还得继续完成你的

任务，我们会告诉你：‘再来一次。’而这一次，我们会在你正朝屋里走的时候向你开枪。经过四五次这样的模拟中弹后，你的压力免疫就差不多练成了。”德·贝克还有一项类似的训练，其中，受训人需要多次与一只恶狗进行对峙。“在开始的时候，受训人的心率会达到每分钟175次，连视线都模糊了。到了第二或第三次的时候，他们的心率先是降至每分钟120次，又降到每分钟110次，然后他们就能正常地行动了。”通过重复上述训练，再结合实际经验，警察面对暴力冲突时的反应得到了根本上的扭转。

同样，心智解读能力也是可以通过练习得到提高的。堪称“世界上最伟大的心智解读专家”的西尔万·汤姆金斯，就是“熟能生巧主义”的坚决拥护者。其子马克出生的时候，他从普林斯顿大学请了公休假，待在位于新泽西州泽西肖尔的家中，整日盯着儿子的脸仔细观察，捕捉婴儿在刚降生的几个月里脸上所闪现的表情的规律，也就是好奇、喜悦、悲伤和愤怒之间的循环。他搜集了几千张记录着你所能想到的人类所有面部表情的照片，自己钻研各种面部纹路和皱褶的学问，以及哭和笑之前面部的细微差异。

保罗·埃克曼设计过几个简单的测试，以考查人们的心智解读能力。在其中一项测试里，他播放了一小段录像，内容为十几个人分别讲述他们所做过的一些事情，这些人之中有的人说的是实话，有的则在撒谎，而参加测试者的任务便是判断出哪些人是说谎者。这项测试的难度高得惊人，绝大多数参与者的表现与胡乱猜测无异。而表现突出的是哪种人呢？答案是，平日里有过此类练习的人。比如，丧失了说话能力的中风患者就是这项测试的大师。由于病症的驱使，他们对人们面部传达的信息变得异常敏感。童年受过严重虐待的参与者也有出色的表现，像中风患者一样，他们也得苦练心智解读这项困难的技能，以便读懂他们性格暴戾或酗酒成性的父母的心思。埃克曼还为执法机构举办了研讨会，在会上教授人们提高心智解读能力的方法。他说，区区半个小时的练习，就可以让人成为辨识微表情方面的行

家。“我有一盘培训用的录像带，很受大家的好评。刚开始播放录像时，大家根本辨别不出录像里的任何表情，但是35分钟过后，他们却能一一辨识这些表情了。由此说明，这种技能是很容易练成的。”

戴维·克林格进行过一次采访，采访对象是一名经验丰富的警官。这位警官在其职业生涯中已经多次出入险境，也有过不少不得不顶住压力去解读对方心思的经历。这位警官的陈述说明，只要处理得当，发生于高压时刻的悲剧是可以避免的。事发时正值黄昏，他正在追捕3个十几岁的黑帮成员，其中一人跳过了围栏，另一人逃到了警车的前方，最后一个则在离警车不到10英尺的地方，一动不动地站在车灯的灯光下。警官回忆道：

我当时正要从副驾驶一侧的车门下车。（那个男孩）用右手在他的裤腰处摸索着什么。接着，我看到他把手放进了裤裆里，正在往左侧大腿处伸，好像在摸索从裤腿里掉落的什么东西。

他一边在裤腿里摸索，一边朝我转身。他直视着我，我喊道：“停下！别动！别动！别动！”我的同伴也在朝他大喊：“停！停！停！”我一边对他下令，一边取出左轮手枪。当我离他还差约5英尺距离的时候，他掏出了一支0.25英寸口径镀铬自动手枪。说时迟那时快，他把枪拿到腹部正中的位置，然后立即扔在了人行道上。我们将他缉拿归案，事情就这么结束了。

我认为，我之所以没有向他开枪，唯一的原因是我看他的年龄还很小。他只有14岁，看上去也就9岁的模样。如果他是成年人，我想我可能就会开枪了。毫无疑问，我感觉到了他的枪对我构成的威胁，我看得一清二楚，那是一把珍珠手柄的镀铬枪，但我知道我的枪已经瞄准了他，而且他看上去那么稚嫩，在没有确定他的意图之前，我还不想动手。我觉得我之所以这么决定，跟我多年的警察经验有很大的关系。他的脸上写满了惶恐，这种表情我以前也见到过。于是我想，如果我再给他一点时间，他或许就能给我一个不开枪的理由了。起码他

在我的视线范围内，我能看到他从裤腿里掏出了什么东西，能够认出那是一把手枪，也能看到枪被掏出来时枪口是朝哪里对准的。如果他把枪再往裤腰上方多移动一点，再超过他的腹部一点，一旦我看到枪口朝我的方向稍有移动，那么一切就完了。但是他的枪管并没有往上移动，我的脑袋里有什么东西告诉我：先别开枪。

这场冲突用了多长时间？可能也就是一秒半或两秒吧。然而我们看到，这位警官的经验和技巧让他能够将这短暂的瞬间扩展开来，将事态的发展速度减缓，在最后关头来临之前不断地搜集信息。他看着枪被掏出来，看到了珍珠手柄，他的双眼跟随着枪口的方向，等着看男孩是决定把枪举起还是放下。在留心观察手枪的同时，他还需要观察男孩的脸部，判断他是面露凶相还是惶然失措。还有比这更能说明问题的瞬间决断的例证吗？从一个最为纤薄的切片中提炼出大量有意义的信息的能力，是长期训练和学习专业知识的馈赠。对于刚刚成为警察的人来说，这次事件很可能在他们看清形势之前就一晃而过了。但其实这次事件是清清楚楚的，每一个瞬间都是由一系列独立的、动态的组成部分构成的，而每个部分都包含着一个机遇，让我们得以出面介入，得以改良措施，得以纠正失误。

8.惠勒大街上的悲剧

事情就是如此：天色已晚，肖恩·卡罗尔、爱德华·麦克迈伦、理查德·墨菲和肯·博斯四人在布朗克斯区南部看到了一名黑人男青年。他看上去举止怪异。由于四人坐在行驶的警车中，因而并没有看清楚。但他们马上自建起一套理论，以便对青年的怪异举止做出解释。比如，青年的身形并不高大，看上去挺瘦弱的。"'瘦弱'意味着什么呢？意味着他携带了枪支。"德·贝克边说边想象着当时四人脑中闪过的念头，"凌晨12:30了，他孤身一人站在外面。这是个治安较差的区域，他是个黑人，并且形单影只，那么他一定有枪，要不然他是不会一个人站在这里的。加之他又那么瘦弱，他哪里来的胆子，竟敢在三更半

夜站在外面呢？因为他有枪啊。这就是他们自己杜撰出来的理由。”四人把车倒回来，卡罗尔事后回忆，看到迪亚洛仍站在原地时，他感到“大吃一惊”——看到坐满警察的警车，坏人不是应该撒腿就跑吗？卡罗尔和麦克迈伦下了车，麦克迈伦大喊：“我们是警察！能和你谈谈吗？”迪亚洛愣住了，毫无疑问，他当时被吓坏了，脸上满是恐惧的表情。两名与这个街区和这个时辰格格不入的高大白人，此时就突兀地站在他的面前。然而，由于迪亚洛掉头跑回了楼里，警察错失了读懂他心思的时机。现在，事件转化成一场追捕行动。卡罗尔和麦克迈伦并非那位能够冷静观察珍珠手柄手枪是否朝向自己被掏出来的经验丰富的警官，他们还是初出茅庐的新手，对布朗克斯区和“街道犯罪组”都很陌生，也不清楚在一条昏暗的走廊中追逐一个他们认为携带着枪支的男子会给他们带来何种难以想象的压力。他们的心率骤升，注意力范围也急剧缩小。惠勒大街是布朗克斯区中一条老旧的街道，路缘和人行道是齐平的，迪亚洛居住的公寓楼紧挨着人行道，中间只隔着一道有四层台阶的门廊，双方之间并不存在白色空间。从麦克迈伦和卡罗尔从警车中下来、双脚着地的那一刻起，他们和迪亚洛的间距就不超过10或15英尺。加上迪亚洛这一跑，事情就演变成了你追我赶！在此之前，卡罗尔和麦克迈伦只是有些心生疑窦罢了，而他们现在的心率是多少呢？估计已经到了每分钟175次或200次了吧。现在，迪亚洛已经跑回了门廊，面前就是门廊的里门了。他将身体侧扭，在口袋里掏着什么。卡罗尔和麦克迈伦既没有地方也没有工具作为掩护，并且没有车门立柱为他们提供遮挡，好让他们把动作慢下来。两人身处子弹发射线上，卡罗尔的眼睛看到了迪亚洛的一只手和一件黑色物体露出的一角——可谁知，那只是个钱包而已。这里是深更半夜的布朗克斯区南部，迪亚洛又是个黑人，加之当时的时间已经紧张到了以毫秒为单位计数的程度，我们知道，在这种情况下，人们几乎会无一例外地把钱包看成手枪。迪亚洛的表情传达的信号可能与卡罗尔脑中所想的有些出入，但是卡罗尔并没有看迪亚洛的脸，就算看了，他也不一定能理解迪亚洛的表情。这是因为，当时的他并没有尝试去

解读迪亚洛的心思，他其实已经出现了自闭症症状，就像彼得在观看乔治和玛莎吻戏时将注意力锁定在了电灯开关上一样。卡罗尔的注意力已经死死定在了迪亚洛从口袋里掏出的东西上。卡罗尔大呼：“他有枪！”接着就开了火。麦克迈伦向后倒下，也开了枪。在旁人看来，一名男子和着枪响向后摔倒的情景只能表明一件事情：他被枪击中了。因此，卡罗尔继续开枪，麦克迈伦看见卡罗尔在开枪，于是也没有停止射击，而博斯和墨菲看到他俩正在开枪，于是跳下警车，也开始掏枪射击。翌日的报纸想必会抓住事故中警察共发射了41发子弹一事大写特写，但是4个手持半自动手枪的人的确在约两秒半的时间里发射了41发子弹，这是事实。实际上，整个事件从头到尾经历的时间，估计比你读完这段文字的用时还要短。但是这几秒时间所包含的，却是足以影响他们一生的行为和决定。卡罗尔和麦克迈伦向迪亚洛喊话，是第一秒。迪亚洛调头往楼里跑，是第二秒。警察跨过人行道，登上台阶，紧随其后，是第三秒。迪亚洛在口袋里掏着什么，是第四秒。卡罗尔大喝：“他有枪！”随即开火，是第五秒和第六秒。砰！砰！砰！是第七秒。之后是一片死寂。博斯跑向迪亚洛，低头往地上一看，大喊道：“该死，枪呢？”接着，他朝着韦斯特切斯特大街跑去，因为他已在刚才的呼喊和枪声中迷失了方向。卡罗尔一屁股坐在台阶上，身旁迪亚洛的尸体上满是弹痕。卡罗尔失声恸哭。[8]

---

[1] 有关心智解读的更多信息，请参见Paul Ekman,Telling Lies:Clues to Deceit in the Marketplace,Politics,and Marriage(New York:Norton,1995);Fritz Strack,“Inhibiting and Facilitating Conditions of the Human Smile:A Nonobtrusive Test of the Facial Feedback Hypothesis,”Journal of Personality and Social Psychology 54,no.5(1988):768–777;and Paul Ekman and Wallace V.Friesen,Facial Action Coding System,parts 1 and 2(San Francisco:Human Interaction Laboratory,Dept.of Psychiatry,University of California,1978)。

[2] 克林曾凭借《灵欲春宵》进行了大量的研究。最全面的可能是这篇：Ami Klin,Warren Jones,Robert Schultz,Fred Volkmar,and Donald Cohen,“Defining and Quantifying the Social Phenotype in Autism,”American Journal of Psychiatry 159(2002):895–908。

[3] 关于心智解读，还可参见Robert T.Schultz et al.,“Abnormal Ventral Temporal Cortical Activity During Face Discrimination Among Individuals with Autism and Asperger’s Syndrome,”Archives of General Psychiatry 57(April 2000)。

[4] 亨利·马蒂斯（Henri Mtisse），法国画家，野兽派代表人物。——编者注

[5] 警察开枪的故事摘自戴维·克林格引人入胜的著作David Klinger，Into the Kill Zone:A Cop’s Eye View of Deadly Force(San Francisco:Jossey-Bass,2004)。

[6] 戴夫·格罗斯曼的系列精彩视频名为The Bulletproof Mind:Prevailing in Violent Encounters...and After。

[7] 关于二人巡逻，请参见Carlene Wilson,Research on One- and TwoPerson Patrols:Distinguishing Fact from Fiction(South Australia:Australasian Centre for Policing Research,1991);Scott H.Decker and Allen E.Wagner,“The Impact of Patrol Staffing on Police-Citizen Injuries and Dispositions,”Journal of Criminal Justice 10(1982):375–382。

[8] 一些研究探索了种族偏见和枪支问题，其中包括：B.Keith Payne,Alan J.Lambert,and Larry L.Jacoby,“Best-Laid Plans:Effects of Goals on Accessibility Bias and Cognitive Control in Race-Based Misperceptions of Weapons,”Journal of Experimental Social Psychology 38(2002):384–396;Alan J.Lambert,B.Keith Payne,Larry L.Jacoby,Lara M.Shaffer,et al.,“Stereotypes as Dominant Responses:On the ‘Social Facilitation’of Prejudice in Anticipated Public Contexts,”Journal of Personality and Social Psychology 84,no.2(2003):277–295;Keith Payne,“Prejudice and Perception:The Role of Automatic and Controlled Processes in Misperceiving a Weapon,”Journal of Personality and Social Psychology 81,no.2(2001):181–192;Anthony Greenwald,“Targets of Discrimination:Effects of Race on Responses to Weapons Holders,”Journal of Experimental Social Psychology 39(2003):399–405;and Joshua Correll,Bernadette Park,Charles Judd,and Bernd Wittenbrink,“The Police Officer’s Dilemma:Using Ethnicity to Disambiguate Potentially Hostile Individuals,”Journal of Personality and Social Psychology 83(2002):1314–1329。这项研究是关于一款电子游戏的：在游戏中，白人和黑人将分别处于一个在安全性上模棱两可的位置上，玩家必须决定是否射击。这项研究的结果相当发人深省。

结尾　用眼睛倾听：《眨眼之间》教给我们的箴训

在职业音乐家生涯初始之时，阿比·科南特（Abbie Conant）身在意大利，为都灵皇家歌剧院演奏长号。1980年夏，她向遍及欧洲的11家有各种职位空缺的管弦乐团投递了简历，而只得到了一个回复。那是一封来自慕尼黑爱乐管弦乐团的来信，信的开头写着“亲爱的阿比·科南特先生”。现在看来，这个错误足以让当时科南特全身的警报系统“鼓乐齐鸣”。

由于管弦乐团的文化中心当时还在建设中，于是试奏在慕尼黑的德意志博物馆举行。参加试奏的候选者共有33名。每个人的演奏都要在幕布之后进行，以免评审看到他们。在当时的欧洲，这种在幕布后的试奏还很罕见，但是由于候选者中有一人是慕尼黑管弦乐团某位成员之子，为了公平起见，乐团决意将第一轮试奏安排在幕后进行。科南特被编为16号，她演奏的是费迪南·戴维（Ferdinand David）的《长号协奏曲》（*Konzertino for Trombone*），这在德国是试奏者们常选的曲目。她吹错了一个音（G音破音了），于是她告诉自己“完蛋了”，然后便走回后台，动手收拾东西准备回家。但评委们却不这么认为：他们被震惊了。试奏是典型的薄片分析场合，受过训练的古典音乐家们说，在很短的时间内——有时只用听上几个小节，有时则只要听完第一个音，他们就能判断出一名乐手的优劣。而对于科南特的功底，评委们一听便心知肚明了。等到科南特离开了试奏大厅后，乐团的音乐总监谢尔盖·切利比达奇（Sergiu Celibidache）大声惊呼：“这就是我们要找的人！”其余17位等待上台试奏的乐手统统被打发回家了。有人到后台找到了科南特，请她回到试奏大厅。而当她从幕布后走出来

时，她听到的却是带着巴伐利亚口音的惊呼声：“这是怎么回事？老天啊！上帝啊！我的神啊！”原来，大家翘首以盼的不是一位“科南特先生”，而是一位“科南特女士”。

毫不夸张地说，这一幕很尴尬。切利比达奇是传统教学法教出来的指挥家，是个盛气凌人、固执己见的人，对于如何以及由谁演奏音乐都说一不二。另外，这可是在古典音乐的诞生地德国啊。“二战”刚刚结束后不久，维也纳爱乐乐团曾经尝试使用幕后试奏这一形式，谁知却出现了一个让乐团前主席奥托·斯特拉瑟（Otto Strasser）在回忆录中称为“怪异事件”的插曲：“一位候选者以他的技艺博得了头彩，而随着幕布的升起，站在傻了眼的评委面前的居然是个日本人。”对于斯特拉瑟来说，日本人是绝对不能弹奏出欧洲人谱写的音乐中的灵魂的。同样，对于切利比达奇来说，女人是不能吹奏长号的。慕尼黑爱乐乐团里有一两个拉小提琴和吹双簧管的女性，但这些乐器是“女人”的乐器，而长号却是阳刚的乐器，是男人在军乐队里吹奏的，是歌剧作曲家用来象征地狱的，是贝多芬在第五交响曲和第九交响曲中用来制造喧嚣之声的。科南特说：“如果一名专业长号演奏者在谈话时问‘你演奏时使用的是什么牌子的乐器呀？’那么即便是现在，你估计也无法想象一名小提琴手以‘我用的是百得牌（Black and Deckert，一家主营范围为电动工具、家庭清洁用具的公司）的电子小提琴’作为这个问题的答案吧？”

之后又进行了两轮试奏，科南特以优异的成绩双双通过。然而在切利比达奇以及其他评委看到科南特本人之后，各种根深蒂固的偏见便开始与他们对其演奏的良好的第一印象起了摩擦。她最终如愿加入了乐团，而切利比达奇却始终对此闷闷不乐。一年过去了，1981年5月，科南特被邀请参加了一次会谈。会上她被告知，自己将被降级为第二长号手。没有人告诉她乐团做出这一决定的任何理由。为了再次证明自己，科南特担任了一年的见习乐手，却只是白忙一场。切利比

达奇告诉她："你知道问题出在哪里。我们需要一个男性来吹长号独奏。"

科南特别无选择，只得把事情搬上了法庭。管弦乐团在法庭陈述中的理由是："原告不具备担任首席长号手所要求的体力。"科南特被送往高汀哥·郎医院，做了大量的测试。她对着特制器械吹气，进行抽血采样以检测其吸收氧气的能力，还接受了一项胸腔检查。她的得分在普通人之上，护士甚至问她是不是运动员。诉讼演变为一场拉锯战，管弦乐团声称，在演奏莫扎特的《安魂曲》时，科南特"很明显气息不足"。而实际上，那次表演的客座指挥还专门对科南特的表现大加赞赏了一番。人们筹划了一次特殊的试奏面试，并请来一位长号大师做评委。科南特演奏了长号曲目中最具难度的七章乐曲，大师极尽溢美之词地褒奖她——管弦乐团关于她既不可靠又不专业的言辞都是弥天大谎。8年之后，科南特终于恢复了原职，重回首席长号手之席。

但在此之后，历时5年的新一轮战争又打响了。原来，管弦乐团拒绝支付给科南特和男性乐手同等的薪金。这一次，科南特又获得了胜利，她提出的每一项指控都一一胜诉。她之所以能够大获全胜，是因为她有一个慕尼黑爱乐乐团无可驳斥的理由：谢尔盖·切利比达奇，那个不满她能力的人，在绝对公正客观的环境下听过她所演奏的费迪南·戴维的《长号协奏曲》，并在那个毫无偏见的时刻，亲口说过"这就是我们要找的人！"并让余下的长号手全部卷铺盖回家了——是幕布救了阿比·科南特。[1]

1.古典音乐界的变革

很长一段时间以来，古典音乐界都是白人男性的天下，这种局面在古典音乐的发祥地欧洲尤甚。人们认为，女性在演奏能力上与男性无法同日而语，她们不具备一些曲目所要求的力量、感情或韧性。女性的嘴唇与男性不同，肺部不够强壮，手也没有男性的大。这些因素

看起来并不像是偏见，而更似事实，因为当指挥家、音乐总监和音乐大师举办试奏会时，男性的演奏好像总是要比女性的听上去更胜一筹。没有人留心过试奏会的举办方式，因为大家都坚信，音乐家之所以为音乐家，原因之一就是他们无论在任何条件下，都能立即对乐曲演奏的水准给予客观而公正的评判。著名管弦乐团的试奏有时会在指挥家的更衣室里进行，适逢指挥家巡演期间，也会被搬到其酒店房间里进行。参加者的表演时间为2~10分钟不等。而时间的长短又有什么意义呢？音乐就是音乐。维也纳爱乐乐团的首席小提琴手雷纳·库赫尔（Rainer Kuchl）说过，他就算闭上眼睛，也能立即辨别出小提琴手的性别。他相信，女性演奏小提琴时的阴柔和细腻是逃不过受过训练的耳朵的。

然而，在过去的几十年里，古典音乐界经历了一次巨变。在美国，管弦乐手自发组织了团体，他们形成了联合会，争取公正的合约和健康福利，要求对肆意裁员现象采取适当的阻止措施，并由此推动了雇佣行为的公平性。许多乐手都认为指挥家滥用职权、个人偏见严重，他们希望试奏程序能够正规化，也就是说，不再让指挥家在用人问题上一手遮天，而是建立试奏评审委员会。在一些地区，规范条例明令禁止评委在试奏过程中交头接耳，以免一人之见影响他人。乐手不报姓名，而是按照序号排好顺序。在评委和试奏者之间有一块幕布，如果在表演过程中试奏者发出了清嗓子或任何透露身份的声音——如果脚穿高跟鞋的试奏者踏在了地板上没有铺设地毯的地方，那么此人就会被带出去重新换号。随着这些新规定在全美范围内逐渐生效，令人吃惊的现象发生了：管弦乐团里出现了受聘的女性。

在过去的几十年中，随着幕后试奏方式的普及，美国顶尖管弦乐团中的女性成员数已经增加了5倍。曾在20世纪60年代中期领导了倡导歌剧院实现幕后试奏运动的纽约大都会歌剧院大号乐手赫布·韦克斯勒布拉特（Herb Weksleblatt）回忆说：“第一次施行新的试奏政策时，我们正好要招募4位小提琴手入团。谁料，所有的胜出者都是女性，这可

是前所未有的情况。在那之前，我们整个管弦乐团里总共可能才有3位女性。我记得宣布4名获胜者均为女性时，一个男同事简直对我暴跳如雷，他告诉我，‘你会以把女人带进这个乐团的浑蛋之名遗臭万年的’。”

古典音乐界的人们意识到，以前施行的试奏法所产生的并非纯粹而权威的第一印象，此体制有着致命的缺陷。一位积攒了多次试奏经验的音乐家说：“有些人的演奏看上去要比实际的好，因为他们从外表看来既姿势端正又从容自信。有的人的演奏虽然看上去很糟糕，但实际上却很动听。有的人的演奏虽然看似很吃力，但是用耳朵却一点也听不出费劲的感觉。眼见和耳闻的东西之间总是存在着一定的偏差。试奏的过程在乐手一露面的瞬间就开始了，仅仅看到乐手拿着乐器走出来的样子，人们的心里就会嘀咕：这个乡巴佬是谁啊？又或者：这个人以为自己是老几啊？”

纽约大都会歌剧院的首席法国号手朱莉·兰兹曼（Julie Landsman）表示，自己会因观察乐手嘴巴的位置而分心：“如果乐手的乐器吹口在一个与众不同的位置，你可能马上会想，老天呀！这怎么行得通呢？但是每个乐手都有其独特的吹奏方式，有的法国号乐手用的乐器是铜制的，有的则是镍黄铜的，你能从每个人使用的法国号上得到一些信息，比如乐手来自哪座城市，师从哪位老师，习于哪所学校。这些门第方面的信息是会影响你对乐手的看法的。我参加过不设幕布遮挡的试奏，我能向你保证我的判断受到了偏见的影响，我在倾听试奏时使用的是双眼，而一个人的双眼是无法不影响其评判的。聆听的唯一真谛，就是用双耳和心灵去感受。”

华盛顿特区的美国国家交响乐团聘请了西尔维娅·阿利梅纳（Sylvia Alimena）担任法国号手。如果没有幕后试奏这一方式的出现，她还会被选中吗？当然不会了。和长号一样，法国号是一种属于“男人”的乐器。何况，阿利梅纳是个只有5英尺高的娇小女子。实际

上，这一点并不能说明什么，正如另一位优秀的号手所说："西尔维娅能把一幢房子吹倒。"但如果你在听她演奏前看了她本人的样子，恐怕就听不出她的力量了，因为你的双眼所见会与双耳所闻的东西背道而驰。要想对西尔维娅·阿利梅纳做出一个公正的瞬间评判，除了让她在幕后演奏，我们别无他法。[2]

2.小小的奇迹

从这场古典音乐界的变革中，我们学到了重要的一课。多年以来，指挥家们都对他们有失偏颇的瞬间评判置若罔闻，这是为什么呢？原因在于，我们往往对快速认知的力量采取了等闲视之的态度。我们不清楚自己的第一印象源于何方，也不能透彻理解其意义，因此不懂得珍惜它的脆弱和精细。想要学会重视快速认知的力量，我们就得辨认出那些虽难以察觉，却会让我们潜意识的功能发生改变、遭到削弱或萌生偏见的影响。评判音乐的好坏听上去好似如汤沃雪之事，但却和小啜可乐、评判座椅或试吃果酱一样，都并非易举。如果没有幕布遮挡，阿比·科南特会在半个音符都没吹奏之前就被打发走人的。而有了幕布之后，她却突然间拥有了进入慕尼黑爱乐乐团的资格。

面对不公正的评判体制，管弦乐团采取了什么样的措施呢？他们选择解决问题，而这，也是《眨眼之间》一书的第二个重点。对于在眨眼之间发生的事情，我们往往会采取听之任之的态度。看起来，我们好像对从潜意识浮现的东西没有什么控制力，但其实我们是可以掌握主动权的。如果我们能够控制快速认知发生的环境，那么我们就能控制快速认知本身。我们是有力量去帮助那些身处于战争、就职于急诊室或巡逻于街道的人避免失误的。

托马斯·霍温这样说过："以前，我在去看艺术品时总会让艺术商先在上面盖一块布，然后在我进门时突然把布掀开，这样我就能把全部注意力聚焦在那件艺术品上了。在纽约大都会艺术博物馆，我会让

我的秘书或其他负责人把我们考虑购入的一件艺术品拍成照片，然后贴在一个我意料不到的地方，比如大衣柜里，好让我在打开柜门时能突然看见。这时，我可能会对这件艺术品感到很满意，也可能一下子发现我此前未曾留意的细节。”霍温十分看重直觉思考，还为此专门设置了特殊的步骤，以确保自己能够获得最为准确的第一印象。他并没有把自己的潜意识视为一种玄秘缥缈的力量，而是将其视为一种可以保护、控制和提高的能力。于是，在第一眼瞥见盖蒂博物馆的那尊少年立像之时，他已经做好了准备。

女性加入交响管弦乐团一事可以称得上是一个不容小觑的改革，原因之一在于，这场改革为一个曾被拒于机遇门外的人群打开了一片新天地。另外，通过改变第一印象这一试奏过程中最为核心的因素，技能成了评审的唯一基准。这样一来，管弦乐团才能聘请到更为优秀的乐手，而更好的乐手则意味着更好的音乐。我们如何才能听到更好的音乐呢？并不是通过全盘否定整个古典音乐的运营体制，也不是通过新建音乐厅或大量投入资金，而是在最微小的细节上多下功夫，在试奏会刚开始的那两秒多加留心。

为了成为纽约大都会歌剧院的首席法国号手，朱莉·兰兹曼参加了试奏。那时，练习大厅里的幕布才刚刚搭起不久。当时，歌剧院管弦乐团的铜管乐组里没有一名女性成员，因为大家都“知道”女性在这个方面的能力要逊于男性。但是兰兹曼还是参加了试奏，她坐下来开始吹奏，表现得很出色。她说：“最后一轮选拔的时候，在还没有人来通知我之前，我就知道胜者非我莫属了。因为我在试奏的最后一首乐曲中故意把最后一个高音C拖长了很久，让他们挑不出毛病。台下的人笑了起来，因为我的表现远远超出了他们的要求。”当兰兹曼被宣布为胜出者后，她从幕布后走了出来，而台下的人却倒吸了一口冷气。这不仅仅是由于她的性别——因为和科南特面对的处境一样，女性法国号手在当时也是寥若晨星的，也不仅仅是由于那个被大胆地拖长的高音C（一般人以为只有男性才能吹奏出如此阳刚的音符）。真正的原

因是，台下的人认识兰兹曼——她作为替补乐手在歌剧院演出过。然而，在台下的人纯粹地用耳朵聆听她的演奏前，没有人意识到她拥有如此精湛的技艺。幕布创造了一个干净而纯粹的瞬间决断时刻，于是一个小小的奇迹诞生了：台下的人看到了真实的她。只要我们掌握了事件开头的两秒，这种奇迹将永驻我们身边。

---

[1] 关于科南特的故事可参见科南特丈夫威廉·奥斯本的相关描述：William Osborne，“You Sound like a Ladies Orchestra”。

[2] 下面的文章对于理解古典音乐界的变化特别有帮助：Evelyn Chadwick,“Of Music and Men,”The Strad(December 1997):1324–1329;Claudia Goldin and Cecilia Rouse,“Orchestrating Impartiality:The Impact of ‘Blind’Auditions on Female Musicians,”American Economic Review 90,no.4(September 2000):715–741;Bernard Holland,“The Fair,New World of Orchestra Auditions,”New York Times,January 11,1981。

后记

1.钱斯勒斯维尔战役的教训

1863年春，美国南北战争中最著名的一场战役发生在弗吉尼亚州北部的钱斯勒斯维尔城。在这场战役中，传奇的南方邦联军总司令罗伯特·E.李（Robert E.Lee）和绰号“好战的乔”的北方联邦军波托马克军团司令约瑟夫·胡克（Joseph Hooker）狭路相逢。彼时，李50多岁，身体状况欠佳。他赤胆忠心、颇有原则，一张阴沉的长脸上长着灰色的络腮胡。他深受军队崇敬，在战争中展现了无可比拟的军事才能。他的对手胡克则正好相反。胡克年轻、高大、白皙。“他当时是个单身汉，深受一众女性喜爱。”历史学家盖瑞·加拉格尔（Gary Gallagher）说道，“查尔斯·弗朗西斯·亚当斯（Charles Francis Adams）有句名言：在胡克的指挥部，一半是酒吧，一半是妓院，体面人在那儿没法谈正事。”但在他的指挥下，波托马克军团从衣衫褴褛、毫无纪律的队伍转变成了胡克所谓的“太阳底下的最强军团”。这是胡克的典型做派，他时刻自信满满。在布尔朗战役后，他对林肯说：“要说我在战场上是一位比您强得多的将军，那绝不是在虚张声势。”1863年春，在与李交战之时，他变得更加自信。“我的计划天衣无缝。”在作战之前，他对部队说，“当向他们开战时，希望上帝对李仁慈一些，因为我是不会对他有任何怜悯之心的。”

钱斯勒斯维尔城所处的环境很简单。拉帕汉诺克河从北方的蓝岭山脉蜿蜒流出，将弗吉尼亚北部一分为二，最后注入切萨皮克湾。1863年，也就是美国南北战争爆发后的第三年，李已沿拉帕汉诺克河南岸一带筑起防御工事，这一带位于南方的美利坚联盟国首都里士满和北方的美利坚合众国首都华盛顿特区之间，林肯总统此时正在华盛

顿焦急地等待着战报。李的军队有6.1万人，同时另有一位邦联军传奇指挥官“石墙”杰克逊（Stonewall Jackson）襄助。胡克与李隔河相望，胡克手下有13.4万人听令，其重炮兵也是对方的两倍。他最简单的选择是直接冲到河对岸，以压倒性的人数优势拿下李的队伍。但胡克决定采用一种更为精妙的方式。他分出大约半数的队伍，让他们行进至河流上游15英里处，在秘密渡过拉帕汉诺克河后再向下游行军，到李部队后方的十字交汇点钱斯勒斯维尔城集结。当时，胡克可谓胜券在握。他对李已形成了钳形攻势：李的前后都是比自己人数更多的敌方军队。

胡克的情报工作也走在了李的前头。他在联邦军中安插了间谍网络，所获的情报信息让他能在对手毫不知情的情况下将7万人的部队转移至其后方——这一点，即便放在今天也是一件非常了不起的事。而且，他还有两只任由其支配的热气球，为其提供关于李阵营的精准空中侦察信息。从任何一个常规维度来说，联邦军在钱斯勒斯维尔战役中取胜都是毫无疑问的。胡克在钱斯勒斯维尔城与大部队汇合时，将部队集结在一起，下达了最终命令：“本将军对现在的形势深感满意，兹宣布，经过三天的精心筹划，我们的敌人要么会可耻地逃遁，要么就会从防御工事中出来和我们正面对垒，他们必会溃不成军。”

但当战役开始后，在部署阶段看似再清晰不过的情势很快变得混沌不明。胡克本以为，李面临着被前后夹击的严峻形势，只能从唯一一个方向撤退——退回里士满；而在混乱的撤退过程中，联邦军将乘胜追击，李的部队便会如瓮中之鳖。这样的场景，他想过，也讨论过，并且已经将其固化在了他的大脑中。结果李并没有撤退，相反，他对部队成员进行了重新部署，然后出其不意地在钱斯勒斯维尔城与胡克迎头一战。胡克在阵营和人数上原本大有优势，但他现在懵了——李完全不像是在人数上处于极度劣势的样子，反而像是在人数上远超对手一样。一些邦联军在被俘后，告知联邦军，另一位邦联军将军詹姆斯·隆斯崔特（James Longstreet）正率大部队驰援李。这是真的

吗？当然是假的，但胡克当时已经有点糊涂了。从理论上说，他对李有着压倒性优势。但打仗不是纸上谈兵，而是实实在在的厮杀。在巨大的压力下，胡克喊了停，让部队撤退，将战场优势拱手相让。“没关系，”胡克强作勇敢，对他的一位将军大流士·库奇（Darius Couch）说道，“我已经把李弄到我计划好的地盘上去了，他得在我的地盘上和我决一死战。”但库奇并没有被这番说辞愚弄，他说：“我在李的面前撤退了，当时我觉得，我的长官已经偃旗息鼓了。”

李也嗅到了胡克的弱势，所以他毫不犹豫地采取了行动，重新分配了军队成员，并派出了“石墙”杰克逊，在夜幕和浓雾的掩护下潜行至远处的胡克军队侧翼，奇袭了北方军自认为最坚不可摧的最远端阵营。下午5时刚过，李的部队出击了。当时，胡克的士兵们刚好在吃晚饭，步枪都被堆在一旁。李的队伍从四周的树林中叫喊着冲出来，拔出刺刀一阵刺杀，胡克的军队人仰马翻、四散奔逃。这是美国内战中最惨烈的一场战役。

2.保罗·范里佩尔的战争

在所有为撰写《眨眼之间》而做的研究中，让我印象最深刻的是对保罗·范里佩尔将军的采访——他正是五角大楼“千年挑战”军事演习的“英雄”（或者说是“反派”）。范里佩尔住在弗吉尼亚州的威廉斯堡城外，他的房间十分整洁，让人一下子就联想到了房间主人的军旅生涯。我还记得，当他带我参观他的房子时，我因他书房里的书籍之多而惊呆了。现在回想起来，我当时的惊讶表现确实显得有点愚蠢。为什么海军陆战队的将军就不能拥有和英语教授同样多的藏书呢？我想，我当时应该是天真地以为将军自然是冲锋陷阵、建功立业之人，他们应当是行动主义者、当下的风云人物。但范里佩尔教会我的其中一件事就是，也许只有在接受长期而严格的教育和经验积累后，才能在瞬间做出出于本能而又颇为睿智的反应。范里佩尔击败了蓝军，凭借的既是他在越南战争中学到的丛林作战经验，也是他从自家书房中

学到的东西。范里佩尔曾是一名军事史专业的学生。你想知道他最喜欢的是哪场战役吗？答案是钱斯勒斯维尔之战。

我在范里佩尔家中与他见面时，他提到了钱斯勒斯维尔战役，后来我们又在电话里谈起过那次战役。但直到这本书写完、即将出版之时，我才真正去图书馆读了关于这场战役的历史。我几乎一下子就明白了为何范里佩尔会如此执迷于胡克和李之间的这场决战。我们会以为类似钱斯勒斯维尔战役中的两个对手之间的关系是很容易搞懂的。我们会去数双方的士兵人数，对比两支队伍的军事力量，也会比较双方的作战战略、军情质量、军事阵地的强弱等方面信息。然后，我们会像做算术题一样，把双方所有的优势和劣势直接进行加减。但是，钱斯勒斯维尔战役告诉我们，在现实世界中，当遇到瞬间发生且风险较高的情形时，比如战场（或者急诊室、试镜，抑或深夜发生在布朗克斯区的枪击事件），那种正式的、传统的分析法就不太管用了。这场战役实际上体现了一种难以言喻的、神奇的决策能力，李有，而胡克没有。

这种神奇的能力是什么呢？就是伊夫琳·哈里森和托马斯·霍温在看到盖蒂博物馆中的那尊希腊少年立像时的感受，也就是维克·布雷登在看别人发球时知道其会双发失误时的那种感受，这是一种要用大量时间去学习、观察和实践后才能获得的智慧。它就是瞬间决断能力。《眨眼之间》里所有的故事、研究、论述，都旨在试着去理解这个被称为“瞬间决断能力”的神奇而神秘的事物。

想一想李，他能够觉察到胡克的优柔寡断，并在千钧一发之际果断出击，做出奇袭胡克的作战方案。换句话说，在战场上凭借本能快速行动的能力，是他能够击败人数两倍于他的敌军的关键因素。瞬间决断能力很重要——它能区分胜利者和失败者。现在，想想胡克。他不是傻子，也不是懦夫，而是一位身经百战的将领。那他到底为什么会在距离胜利只有一步之遥时退缩了呢？很多历史学家都思考过这个

问题。哈利·汉森（Harry Hansen）在他的权威历史学著作《美国内战历史》（*The Civil War*）中写道：

> 或许胡克在最后关头想起了林肯“别太轻率”的警告；或许他在这紧要关头少了威士忌的酒精刺激——而在此之前，威士忌是他的每日必需，只不过他曾公开表示，在阵前指挥的时候绝不饮酒；又或许他怀疑起了自己将7万大军几乎毫发无损地移师李军正后方的可喜成就——因为途中完全没有遭遇任何抵抗，一切似乎都太顺利了，好像李盼着他到达此处一样。又或者比这个原因更简单，也许他只是吓坏了[不是生理上的恐惧，而是心理上的恐惧]，就像海明威笔下的斗牛士盖洛（Gallo）一样——海明威说他是“第一个因为牛看他的某种眼神而拒绝杀牛的人”。盖洛有着漫长的职业生涯，在他最著名的一场演出中，他勇敢地与公牛搏斗，等到要对其痛下杀手的时候，他转过身，手握利剑，走近那头牛。那头牛正低着头，死盯着他。盖洛突然折回斗牛场边的栅栏处。“你来杀它吧，帕科，”他对同为斗牛士的同伴说道，“我不喜欢它看着我的样子。”也许，当胡克得知李调转头准备与他正面交锋时，他也是这样的反应。

当你读到这里时，我希望你能够意识到，瞬间决断能力的典型特征是其脆弱性。从经验中，我们会获得一项强大的天赋，即快速做出本能反应的能力。但这项天赋很容易被干扰，这也是我在《眨眼之间》一书中想要努力传递的信息。阿马杜·迪亚洛案中的四名警察就是被迪亚洛的肤色、缺少的时间停顿，以及在那七秒之内生理学上的干扰因素扰乱了他们的判断。他们是坏人，或者坏警察吗？我并不这么认为。但我觉得，他们在那个情形下做了最坏的决定。胡克也是。你能想象他当时处于怎样的压力之下吗？他的背后是坐镇白宫的林肯，指望着他能够抵挡住向华盛顿行进的邦联军；他的面前是作为和他同时代的最为传奇的军事人物之一的李。

“这是一个典型的例子，两军统帅在一个关键点交锋后，就有人会退缩，”加拉格尔说，“胡克被李给吓退了。李可以震慑近乎所有人，在他的面前，你只能希望自己不要输得太惨。我也不认为当时胡克的内心深处真的认为自己有任何胜算。他并不认为自己可以赢得和李的这场战役，于是他寄希望于李可以自己撤退，让他轻松一点，但李从来不会让任何人轻松。”

当我读完关于钱斯勒斯维尔战役的历史记载后，我对胡克的感觉就像我第一次读到那四名警察对深夜发生在布朗克斯区的迪亚洛案的证词一样，我为他感到遗憾。这是《眨眼之间》里要传递的第二个信息：在理解了瞬间决断的本质后，我们应该对那些受情势所困、致使其未能做出正确判断的人抱有宽容之心。

钱斯勒斯维尔战役中还蕴含着第三个教训——自《眨眼之间》首次出版以来，我就认为这是一个最重要的内容——即便李对胡克的军队的了解得远不如胡克对李的军队的了解，但李思考得比胡克更为深入。胡克才是真正知道敌军有多少人马的人——他有两只热气球在空中进行侦察，为他提供准确的敌军信息。尽管李掌握的信息比胡克少，但他仍然赢得了这场战役。我认为应该把这句话换个说法，那就是，可能正是由于李比胡克掌握的信息少，他才赢得了这场战役。现在，你已经读完了《眨眼之间》，我想你应该明白我的意思。

还记得盖蒂博物馆吗？这家博物馆的工作人员远比托马斯·霍温和伊夫琳·哈里森对希腊少年立像的“了解”更多。但最后，他们从律师、地质学家和考古学家手上获取的证明文件都没能帮上他们，反而对他们产生了误导。在古典音乐家的试演中，音乐大师无法在看到选手的情况下对他们的演奏做出公允的评判。只有当屏风挡住选手的时候，大师们的判断力才能展现出其应有的水平。想一想，试演中有多少“信息”是通过“看”得到的？70%？80%？事实上，大部分信息都是通过视觉系统得到的。但音乐家的试演应该侧重听觉系统的感受。而我们主

要还是在看——这位音乐家穿得怎么样？他/她是高是矮？他/她拿乐器的姿势如何？他/她演奏的动作如何？在古典音乐的世界里，一旦移除了音乐大师们能接触到的80%的信息，你看，大师们的判断力一下子就提升了。

当我在过去的几年中和别人谈起《眨眼之间》一书时，总是惊讶于这一点被提及之频繁。实际上，我敢说这本书里没有哪一个论点能像它一样引起这么多读者的共鸣。我们生活在一个信息泛滥的时代，指尖总有无限的数据，我们也深知，知道得不够多、功课做得不够足的危险。但我能感觉到，知道得过多、淹没于信息之中是会带来意想不到的后果的，由此也会给我们带来巨大的挫败感。我们混淆了“信息”和“理解”这两个概念。

我最近读了一本宏篇巨著：历史学家罗伯塔·沃尔斯特（Roberta Wohlstetter）的《珍珠港事件：预警与决策》（*Pearl Harbor:Warning and Decision*）。珍珠港的美军情报机构被日军打了个措手不及。但沃尔斯特指出，这并不是因为美军未能足够了解日本的企图。相反，他们掌握的信息非常充足。事实上，美军已经破译出了许多关键的日军密码。他们甚至直接掌握了日军的邮件。她认为，这就是问题所在。美军的情报分析员被海量信息淹没了。他们早上上班时，会发现收件箱里有一英尺高的一摞报告。他们看不见整片森林，只能看到一棵一棵的树。与此同时，是谁准确地预测了日本准备在1941年夏秋实施计划的？是记者。一个单纯的《纽约时报》的读者，应该都能比掌握了所有军事密报的情报分析员更准确地理解日本的企图。这并不是说记者就更了解日本，而恰恰是因为他们知道的更少，所以他们才能梳理出自己知道的内容，并从中找出规律。

当我读沃尔斯特的书时，正值“9·11”事件之后进行尸检的时期。每个国会议员都在指责中央情报局、联邦调查局以及国家安全局没有掌握恐怖活动的足够信息，提出需要进一步扩展和强化我们的情报搜

集能力。真的是这样吗？我能想到的就是珍珠港事件、“千年挑战”军事演习，当然还有钱斯勒斯维尔战役——胡克掌握了他所能掌握的关于敌军的一切，但这些信息对他并没有什么帮助。做出优质决策的关键不在于信息，而在于理解。我们在信息的海洋里畅游，但却极度缺乏对信息的理解能力。

最后再说一件关于保罗·范里佩尔的事。我在伊拉克战争之前见到了他。我们当时都对未来几年将要发生的事一无所知，但战争的阴云已开始在中东聚集。我永远记得范里佩尔说过的话：他对我说，未来可能在伊拉克发生的战争让他感到紧张。当时，中央政府的人都认为这是一场能轻易取胜的短平快之战。但范里佩尔的经验告诉他，这绝不可能，他认为，在我们向巴格达开战之前，应当意识到这场战争的长期性和艰难性。范里佩尔告诉我，有许多从陆军和海军陆战队退役的同仁都和他持相同的看法。他和其他一些富有军事经验的同僚预知伊拉克战争的未来情势之时所做的，正如伊夫琳·哈里森和托马斯·霍温只瞥了盖蒂博物馆的那尊少年立像一眼便知其真伪时所做的一样。我希望范里佩尔能向所有读者分享他对伊拉克战争的直觉认知。

3.在什么时候眨眼，又在什么时候思考

《眨眼之间》出版一年后，世界最权威的学术期刊《科学》杂志发表了一篇阿姆斯特丹大学心理学家艾普·迪克特赫斯（Ap Dijksterhuis）和他的同事进行的一项实验结果。迪克特赫斯假定有四辆汽车，并设定了它们的四种不同车型及其性能。例如，一号车油耗低、易驾驶、后备箱大，但音响系统较差；二号车同样油耗低、后备箱大，但车龄老、不好驾驶。在四辆车中，有一辆车的车况明显是最好的。问题是：要给消费者多长时间从这四个选项中选出那辆最好的车？迪克特赫斯对80个人进行了测试，在他们面前的屏幕上播放车辆特征。每名受试者有四分钟的时间思考答案。结果半数以上的受试者都选对了。

然后，他又给另一组人做了同样的测试，但这次他除了给足受试者全部信息，还让他们做填字游戏来分散其注意力。四分钟后，他突然问出和上面的测试相同的问题：你最想要哪辆车？这一次，只有不到一半的受试者选择了正确答案。换句话说，如果你需要做决定，别着急，先想一想。否则，你就会做出错误的决定。事实真的是这样吗?

不一定。迪克特赫斯重做了这个实验。这一次，他分出了12种车型——之前的简单选择现在变得复杂了。这次实验结果如何呢？在这个实验中，经过四分钟的深思熟虑，最终选择了正确车型的只有20%的受试者。而在被填字游戏干扰后，被迫做出下意识的、本能的直觉决定的人选对的概率则达到60%。

自《眨眼之间》出版后，我被问的最多的问题之一就是，什么时候我们该相信本能，什么时候又该深思熟虑地思考问题再做决定?嗯，对于这个问题，我有一个不太完备的答案——对于简单的选项，精心分析是最佳做法；当对问题的分析和个人的选择变得复杂，我们需要面对很多不同的选项时，下意识的思维过程可能更好。我意识到这与我们的习惯截然相反。通常，我们认为那些需要进行快速判断的琐碎的问题适合使用瞬间决断的能力。比如，这个人有吸引力吗？我想不想吃那块糖？但迪克特赫斯的结论恰恰相反：也许在面对相互竞争的多个变量时，我们脑中掌管下意识的大型计算机才会处于最佳运转状态。

迪克特赫斯还做了另一个类似的实验，这次是在现实世界中：他询问了从一家专卖厨房配件等便宜商品的荷兰商场——女王百货（De Bijenkorf）里走出来的购物者。他问他们，在决定购买他们手中的商品之前，他们花了多长时间进行思考。几周后，他再次致电这些购物者，询问他们对所购之物的满意度。果然，在购买之前深思熟虑的消费者的满意度最高，而冲动消费的人通常都对自己的购买决定感到后

悔。在实验的后半部分，迪克特赫斯去了宜家家居（IKEA）——消费者会在这里购买更加复杂而昂贵的商品——结果情形完全相反。几周之后，那些反复思考后才掏腰包的人就不那么开心了，而全凭直觉下单的人的满意度最高。迪克特赫斯称，他的实验发现代表了一个人类认知的基本原则，而且“并无先验理性说明这一原则不能推而广之至诸如政治、管理等其他类型的选择中”。在我读了这篇发表在《科学》上的研究后不久，一位读者发给了我一段引自西格蒙德·弗洛伊德的话。这位“潜意识之父”似乎也认同：“当对不太重要的事情做出决定时，我发现充分考虑事情的正反面是有好处的；但对于非常重要的事情而言，比如择偶或者择业，最好是让来自我们内心深处的潜意识做决定。我认为，在个人生活的重要决策中，我们应当让本性中的深层次内在需求来掌控我们的选择。”

你可能已经注意到了，我说迪克特赫斯的研究对于何时启用本能、何时依靠理性分析这个问题来说是个“不太完备的答案”。事实上，针对这个问题，不管是我还是其他任何人都无法给出明确的答案——它太过复杂了。我想，我们能做的就是具体问题具体分析，找出适合每个具体案例的有意识和潜意识分析的正确组合。

例如，库克郡医院帮助他们的急诊室医生更好地诊断胸痛症状一事。此前，这里的内科医生对于心脏病患者的初步判断都不太准确。然后发生了什么呢？心脏病专家李·戈德曼通过一个强大的计算方程式梳理了有关心脏病患者的海量数据，最终发现了最有助于诊断胸痛的几个关键因素。布伦丹·赖利运用这个研究成果重新训练了医生们的瞬间决断能力。需要指出的是，赖利并不指望彻底替代医生们原来的瞬间决断能力。他仍然需要他们对患者的身份和需求进行辨别，推断如果患者不是心脏病又是什么问题，并在最佳诊疗方案等方面做出快速判断。赖利只是说，在诊断胸痛症状时，最佳决策来自理性分析和临床诊断的结合——通过将计算机理性分析的优势发挥到极致，找出海

量数据中的统计形态；同时，充分发挥人类临床诊断的优势，将一般的数据经验应用到特定的情形和个体身上。

我认为，弄懂如何将有意识的思考和本能的判断进行最佳组合，是我们这个时代面临的最严峻的挑战之一。如果你是一名教师，在你决定如何对待你的其中一名学生时，其标准测验的成绩对你的决策有多大影响？你对这名学生的学习动机、态度及其前途的个人判断又对你的决策有多大影响？如果你是一名企业家，并且要决定是否再冒险做一个新产品，在针对现有市场的理性分析情报和本能地相信自己的新理念拥有的潜力之间，你该如何进行权衡？

不久前，我为《纽约客》杂志写了一篇书评，评论了一本特别有趣的书，叫作《成功的代价》（*The Wages of Wins*）。它是大卫·贝里（David Berri）、马丁·施密特（Martin Schmidt）、史黛丝·布鲁克（Stacey Brook）这三位经济学家的一次尝试，他们在书中提出了一种更为精妙的评估职业篮球运动员的统计度量法——“胜利分数”（Win Score）。这套评分系统基于一个将得分、助攻、篮板、失误和投篮命中率组合在一起的复杂等式。

他们发现，当用“胜利分数”等式计算职业篮球运动员的得分时，那些被认为非常优秀的球员的得分却很平庸，而那些被认为平庸的运动员的分数却出乎意料地高。最突出的例子之一就是费城76人队的前队员阿伦·艾弗森（Allen Iverson）——他常年都是全明星球员，还获得过一次NBA最有价值球员称号；球迷们都认为，艾弗森是联赛中的顶级球员之一——而根据经济学家的分析结果，他甚至没能挤进前50名中。由此可见，使用基于理性分析的工具真的会颠覆我们的直觉。

这篇书评发表后，我收到了铺天盖地的质疑邮件。原来，很多球迷都拒绝相信一套统计工具可以帮助他们了解球员的优劣。对于这个问题，他们认为自己的直觉能提供更好的答案。难道《眨眼之间》的作者不也应该相信这一点吗？

未必。实际上，评估篮球运动员就是我前面提到过的内容的一个很好的例证，即了解何时依赖或不依赖本能十分必要。仔细想想，其实我们有两种截然不同的运动员评估方式。我们可以根据运动员的场上表现，也就是他/她在某一场比赛、系列赛或一个赛季的表现如何来对其进行评估。这样的评估很难依靠直觉进行。首先，直觉判断依赖于经验，但我们并未亲身经历篮球场或棒球场上发生的一切。我们错过了很多信息。我们不可能观看每一场比赛，也不可能看到一场比赛中发生的所有事情。此外，我们试图评估的很多东西都非常微妙。经济学家们指出，棒球传奇人物泰·柯布（Ty Cobb）一生的平均打击率是0.366，几乎比一生平均打击率0.338的前圣地亚哥"教士"队外场手托尼·格温（Tony Gwynn）高出0.03个点。"所以柯布能击出37%的安打，而格温的安打率仅为34%。如果只是观看他们的比赛，你能说出谁是更好的球员吗？你能仅仅通过盯着他们的场上表现来辨别37%和34%之间的区别吗？不凭借统计数字来评估球员的问题就在这里：在每100次击球中，柯布会比格温多打出三次安打——就是这样，三次安打。"这就是为什么我们在体育运动中坚持进行数据统计的原因，这也是对诊断心脏病发作的所有因素在计算机上进行分析的意义所在——在某些情况下，人类的大脑需要一点"外援"。

但是，对于了解一个运动员的优劣来说，了解其在比赛中的统计表现仅仅是一个很小的部分；还有一个能力问题：他在成为一名成功运动员方面的技能和特质如何？他的训练有多努力？他是一个好队友吗？他是整夜在外酗酒吸毒，还是认真对待自己的职业生涯？他愿意向教练学习吗？面对逆境，他的韧性有多强？当承受着最大的压力、比赛正处于焦灼状态时，他的表现如何？随着时间的推移，他的表现会变得更好吗，还是已经达到峰值了？我想，我们都认同这类问题比简单的赛场表现统计指标要复杂得多，也与其同样重要，特别是在涉及高深莫测的职业体育世界时。想象一下，你正看着17岁的迈克尔·乔丹。他不是最高或者最壮的篮球运动员，他的起跳也不是最好的。他的各项数据都不是全国最佳。迈克尔·乔丹与同行的不同之处在于他的

态度和动力，而这些品质是不能用正式的测试和统计数据来衡量的。它们只能通过实战进行判断，由一位拥有多年经验的专家利用其头脑中的大型潜意识数据库得出结论——是的，他们有这样的品质，或者不，他们没有这样的品质。最棒、最成功的篮球队和其他任何最棒、最成功的组织一样，懂得如何将理性分析与直觉判断结合起来。盖蒂博物馆请来律师、地质学家和考古学家的这一做法并没有错，他们错在只依赖于这方面的专业知识。

4.行动倡议

在我的第一本书《引爆点》中，我试图为那些对创造社会变革感兴趣的人制订一个行动计划。它并不完全是一个公式（因为我认为这个世界远比公式神秘）。我的本意是将其作为一本指南。《眨眼之间》显然是一本不同类型的书。我的本意并非将它作为一本整齐划一的行动倡议，我认为这是一个简单的冒险故事——一次进入我们潜意识中的奇妙之旅。但在本书出版后的这段时间里，当我与读者交流并重新审视我的一些想法时，我意识到《眨眼之间》也带有一个社会议题。

我回想得最多的故事是结尾中的一个：盲眼试演的故事和阿比·科南特与慕尼黑爱乐乐团的交锋。这个故事吸引我的原因很简单：其解决了古典音乐界的一大难题。在盲眼试演出现之前，美国大型交响乐团中女性人数的比例不到5%。20年后的今天，这一比例接近50%。这一项成就不可谓不大。试想在使用屏风以前，你我曾是某个委员会的成员，该委员会主要负责解决大型交响乐团中歧视女性的严重问题。我们会提出什么样的建议呢？我想，我们会讨论为音乐界的女性创立赞助性行动计划，我们会讨论消除性别偏见的宣传项目，以及如何教会女性音乐家更加自信地证明自己的能力，我们还会长时间探讨社会歧视问题。换句话说，我认为，我们提出的变革建议会是全球性和长期性的。想想看，最后我们会遇到什么样的问题。管弦乐队由音乐大

师运营，他们往往十分强大、才华横溢。其固有思想也往往是根深蒂固的，会像管理私人领地一样管理乐队。这不是说我们可以直接走到大师面前，对他说："大师，您不认识我，说实话，我对古典音乐也了解不多，但我真的认为，您之所以不录用女性，是因为您对女性抱有强大的、潜藏的偏见。"我怀疑，在漫长的会议结束后，我们可能会举起手来说，只需要等到那些对女性有根深蒂固偏见的当代大师被一批更年轻、思想更开明的乐队指挥取代就行了。

但实际发生了什么呢？古典音乐界的专家们在试演中加入了直觉判断，从而解决了这个问题。他们的关注点并不只在做出快速决断的人身上，还查验了做出快速决断的环境，也就是无意识环境。然后，他们拉开了屏风，当场解决了这一难题。

如果说我对《眨眼之间》一书有什么期望的话，那就是让它来帮助分析和解决这种实际问题。举个例子，美国刑事司法系统的一个显著特点是，黑人因犯罪而被捕、定罪、入狱的可能性比白人高得多。我在这里不是要谈论总体犯罪率中的种族差异。我所要说的是，假如一个白人和一个黑人被指控犯有相同的与毒品有关的罪行，那么黑人比白人更有可能入狱。这一差异有多大？以下是摘录自非盈利性机构"人权观察"（Human Rights Watch）的一份近期报告："在全国范围内，黑人男性因毒品问题进入州立监狱的百分比是白人男性的13倍。有十个州的黑人男性因毒品指控而进入州立监狱的比例是同州白人男性的26至57倍。例如，在黑人男性毒品罪犯入狱比率最高的伊利诺伊州，黑人男子因毒品指控入狱的可能性是白人男子的57倍。"

这些数字非同寻常。但我认为，如果读了《眨眼之间》，你会发现它们一点儿也不令人惊讶。这与伊恩·艾尔斯研究芝加哥汽车销售员对待黑人男性态度时的发现没有什么不同。我认为那项研究中的汽车推销员并不是有意歧视黑人男性的。但他们确实那样做了——在我们大脑的深层区域确实存在对黑人的偏见，而那些汽车销售员正是受到

了那些偏见的影响，这些潜意识中的想法和有意识的观念对我们行为造成的影响是相同的。在刑事司法系统中，同样会发生对黑人的偏见。司法应该是盲目的，应该看不见人们的肤色。但事实上，它并不是。

那么，我们应该怎么做呢？嗯，我们可以在接下来的20年里努力解决社会中的无意识种族偏见这个根本问题。或者，我们可以尝试以一种直接且实用的方式，修补那些因为有缺陷而扭曲了司法公正的快速决断。如果法律界向古典音乐界学习又会怎么样呢？

如果我们在法庭上装上屏风会怎么样？西方世界的陪审团制度是基于一种可以回溯至古代的理念：被告有权与原告对质，并由陪审团进行审判。当时的人们认为，为了实现正义，陪审团、原告和被告都必须见到彼此。但现在我们知道得更多了：我们知道了自己看到的东西——特别是肤色、性别或年龄——并不总是有助于我们的理解的。有时候，我们可以用更少的信息做出更好的判断。我认为，刑事审判中的被告不应该出现在法庭上。他/她应该在另一个房间里，通过电子邮件或中间人回答问题。我认为审判中所有让陪审团知晓被告年龄、种族或性别的证据和证词都应该被删除。

几个月前，我在哈佛大学法学院做了一场演讲，向一群全美国最睿智的年轻人阐述了我的这个想法。我本以为他们会对此持怀疑态度，但他们没有。尽管许多人对这一想法的实用性，或者它最终会带来多大的不同提出了合理的担忧，但似乎所有人都认同，我们对此必须有所行动，从而缩小在法律体系中根据肤色确定待人方式的可耻差异。这才是《眨眼之间》真正要教会我们的：仅仅探索我们潜意识的隐秘之处是远远不够的。一旦我们了解了大脑的运作模式，以及人类判断力的优势和劣势，我们就有责任行动起来。

（何珊 译）

供讨论的问题和话题

1 薄片理论：小知识，大不同

1.你是否有过这样的一种感觉：一对夫妻将来是幸福美满还是劳燕分飞，只需一瞥他们之间的交流方式便可知晓？你对自己观察到的内容作何感想？

2.许多夫妻会找心理治疗师、牧师、拉比等进行婚姻咨询，但你是否认为两个人在婚前去见见约翰·戈特曼会更好？戈特曼是一位心理学家，他能通过观察两个人在一小时内的交流互动，预测他们15年后是否还会在一起，准确率高达95%。如果你即将结婚，或者可以回到婚前的时光，你会不会去找戈特曼咨询，看看他会如何预测你的婚姻？

3.本章的核心论点是潜意识能够基于非常“薄”的经验“切片”找出情景和行为的模式。这就是所谓的“薄片分析法”（thin-slicing）。有没有什么现象是不适用“薄片分析法”的？

4.戈特曼可以通过识别夫妻间的行为模式来解读他们之间的关系，并判断他们将来是否会离婚。我们是否能改变自己自然而然的、潜意识里的行为模式？如果我们可以掌握自己和伴侣的相处模式，是否就可以避免分手的宿命了呢？

5.你是否认为在一个简短的面试中，运用“薄片分析法”对候选人进行筛选，就能确定录取对象？或者，你是否认为这种情形只适用于某些特定的职业或特殊群体？

6.心理学家塞缪尔·戈斯林通过寝室参观实验展示了如何使用“薄片分析法”来评判人的个性。现在，秀出你的卧室，看看会得到怎样的评价。

7.通过快速翻看某人的音乐播放器或者浏览他/她的书架能让我们获知更多关于他/她的个人信息，除此之外，还有哪些类型的“薄片分析法”可以揭示某人个性的不同方面?

2 潜意识密室：瞬间决断的秘密

1.艺术史学家伯纳德·贝伦森和亿万富翁乔治·索罗斯就是熟练运用“薄片分析法”的范例。他们都曾在高压下仅基于一阵耳鸣或者一阵背痛就做出了瞬间决断。你自己或者你认识的人是否也经历过由某种难以解释的生理感受带来的成功决策?

2.“诱导行为”是指在你没有意识到任何变化的情况下影响你行为的因素。其中一个案例发生在西班牙，有关部门在地铁中播放古典音乐后，发现故意破坏公共财物和乱扔垃圾的行为显著减少了。你能想到其他与“诱导行为”相关的情形吗?

3.学校是否应当引入“诱导行为”这一概念，以此来鼓励学生的更好的表现或者更勤奋努力的行为模式？服务业呢？雇主是否能“诱导”员工以更礼貌的态度对待顾客?

4.如果个体的行为是在其本人不知情的情况下受到影响的，那么应当如何操控这种“诱导行为”呢？多年前，电影院会在首映播出时通过潜意识广告促使观众在影院小卖部购买零食，此举曾引发争议，“诱导行为”与此有何不同?

5.“艾扬格——菲斯曼”的研究揭示，在同一时刻，闪电约会对象嘴上说他们想要的，和真正吸引他们的人并不一致。这说明了在线约

会服务的什么问题？我们真的能预测什么类型的人适合自己吗？相比于参看个人档案来判断约会对象是否符合自己的择偶标准，是否让朋友帮忙决定谁更适合你更好一点？

6.你现在的配偶/伴侣符合你当初的设想吗？在你的约会对象中是否有和你之前认为有吸引力的人完全相反的类型？你是否直接问过对方："你是什么类型的人？"

3 沃伦·哈丁假象：我们为何会对高挑而黝黑的俊男倾心

1.沃伦·哈丁假象揭示了"薄片分析法"的阴暗面——也就是直觉背叛了我们，快速认知出了岔子。看看1920年的美国总统选举的例子，我们可以说这类假象在今天的政治选举中仍在发生吗？

2.内隐联想测试展示了潜意识的态度可能会完全背离已阐明的、有意识的价值观。有一种说法是，我们——比如无意识地针对某些特定类别的潜在客户开出高价的汽车销售员，或似乎更倾向于高个子男士出任CEO的企业——对特定的行为不负有责任，因为这些结果都来自社会的影响，而非个人信仰。你是否认为这种说法似乎有点道理？

3.你是否接受"我们完全忽视了由潜意识驱动的行为"这一论点（比如内隐联想测试里令人不安的结果表明，80%的受试者都对白人有积极的联系）？这会不会只是一个方便将偏见合理化的借口？

4 保罗·范里佩尔之大获全胜：为自发行为定框架

1.范里佩尔相信，在一场战斗中，战略和复杂的理论既不适用，也完全无效。他说："战争的不确定性和时间的紧迫性使我们不可能仔细而冷静地比对各种选择。"还有没有其他的"工作"场景也是不太需要理性分析，反而要求即时的"战场"决策的？

2.一个人是否能真正准备好应对决定性的、需快速反应的情景？为不可预知的事情做准备是否值得，还是白白浪费了我们的时间和精力？

3.如果即兴喜剧像运动项目一样受到规则的约束，并且要有规定动作，还有人能成为脱口秀演员吗？是否有人天生更擅长做出快速反应，更能熟练地释放自发性？

4.范里佩尔说："理性分析和直觉判断没有什么可比性，二者并无好坏之分。但如果将它们用在不适当的环境里，那可就不好了。"然而，决策仅仅和环境相关吗，还是和做决策的人的个性更相关？例如，如果你是一个更理性、更具逻辑思维的人，而非犹豫不决、依赖本能反应的人，环境对你的决策会有更大的影响吗？

5 肯纳的窘境：如何了解人们的需求

1.肯纳的音乐和Aeron办公椅的案例告诉我们，第一印象经常会把我们"带偏"。我们一开始就不赞成的，可能只是因为对新鲜的、与众不同的事物产生的困惑与不信任。如何区分受未知的恐惧刺激而做出的决定和出于真正的厌恶做出的决定？把这个问题留给专家，请他们来告诉我们答案是否会更好？

2.如果我们对一项新产品或一个人做了个人投资会怎么样？我们能否区分"激情决策"和直觉判断？如果可以，应当如何做到这一点？

3.你是否相信潜意识反应来自一个"密室"，而我们无法真正看清其内部？我们能否完全了解自己，理解我们的每一个行动背后的动机和原因？如果某人宣称他/她完全了解自己的内心活动，是因为他/她有着高度的自我意识还是只是他/她的痴心妄想？如果我们无法看透那间"密室"并无法全然明白自己为何会做出那样的反应，精神病学岂不是一个被高估但实际效果有限的研究领域了吗？

6 布朗克斯区的七秒：心智解读的精妙艺术

1.迪亚洛枪击事件证明了心智解读的失败。它揭示了人类认知的灰色地带：也就是“故意”和“意外”之间的地带。你认为这场枪击案更像是故意杀人还是一场意外事件?

2.心智解读失败的根源在于无数的争吵、误解和伤人的话语。通常人们会用“开个玩笑而已”这样带有讽刺意味或伤害感情的话来当作借口。但如果“故意”和“意外”之间没有明确的界线，你是否认同玩笑中总是包含了部分认真的因素？你是否认为，当我们误解了他人并变得愤怒时，实际上我们只是识别出了那个人身上有我们不希望出现在自己身上的东西?

3.埃克曼和弗里森为解读面部表情所做的工作揭示了我们脸上表露的信息不仅仅是一个传递内心活动的信号，而是展示了我们当下的内心世界。但政治家、名人以及其他经常活动在公众视野里的人物呢？你是否相信他们是在表露真情实感，还是只是在面对镜头时装模作样，从而否定了埃克曼和弗里森的表情理论？对于极端禁欲主义者来说又如何呢？他们会不会压缩自己的情绪，使之符合他们有限的面部表情？你是否当过“两面派”，或者看到过其他人刚说完一个人的坏话，转头又热情洋溢地招呼那个人？这种“友好的”表情是虚伪的表现，还是一种补偿行为?

4.自闭症患者只能按照字面意思来解读他们周遭的环境。和大多数人不同，他们在与人交谈时，并不会看着对方的眼睛，于是他们便无法注意到埃克曼仔细记录的那些表情的细微差异。你怎么看待在交谈中避免眼神接触的人？你认为这会如何影响他们理解或解读说话者意图的能力？能否将躲避的眼神解释为谎言的信号?

5.你是否经历过“思维盲区”时刻，即在充满压力或者令人困惑的情况下，你的行为就像暂时性自闭症的症状？如果思维盲区发生在极

端兴奋点，这是否就能解释人们为何容易在一时冲动之下“丧失理智”，例如，说一些言不由衷的话，或者背叛自己的伴侣?

6.我们总是想知道，某些个体是如何在特定情形下成为英雄的，比如冲进火场的消防员、在紧急关头实施手术的急诊室医生等。你是否认为，人和动物之间的差别就在于人可以在极端高压或兴奋的时刻掌控自己的反应?

7.这项技能可以习得吗？你是否对它感兴趣，并想要加以练习呢？你是否认为这是一项可以提升的技能呢?

结尾 用眼睛倾听：《眨眼之间》教给我们的箴训

1.纽约大都会歌剧院的成员曾对新来的法国号演奏者是位女性一事感到震惊。同样地，你是否认为，尽管当今社会在种族、性别的平等上已经取得了一定的进步，但我们仍然在用目之所视、耳之所闻来评判他人，而非直觉？我们对事件、他人、问题等的解读，是否经过了内在观点和信仰的过滤？在认识到这些以后，提升快速认知的力量能否最终改变现实?

（何珊 译）

对话马尔科姆·格拉德威尔

《眨眼之间》的主要内容是什么?

这是一本关于快速认知的书，讲的是在眨眼之间出现的想法。当你第一次见到某人，或走进一套你想买的房子，或阅读一本书的开头几句话时，你的内心会花上大概两秒钟的时间直接得出一系列的结论。《眨眼之间》讲的就是这两秒钟，因为我觉得我们的这种瞬间决断能力真的非常强大、非常重要，有时候也非常棒。

你可以说这是一本关于直觉的书，但我并不喜欢“直觉”这个词。事实上，在《眨眼之间》一书中我极少用到这个词。对我来说，“直觉”这一概念是用来描述情绪反应和直观感受的，也就是那些并不完全理性的想法和印象。但我认为，这最初两秒内的所思所想则是完全理性的。它就是一种想法，只不过我们通常认为审慎的、有意识的决断才是“想法”，而这两秒内的想法要比一般的“想法”出现得更快、其运作方式也更为神秘。在《眨眼之间》中，我试图去理解这两秒钟。当进行快速认知的时候，我们的大脑里发生了什么?什么时候瞬间决断是好的，什么时候又是坏的?我们能做些什么来增强自己快速认知的能力?

眨眼之间产生的想法怎么会如此有用呢?我们难道不是在花时间仔细评估了所有手头的相关信息之后才能做出最佳判断吗?

当然，我们总是听到这种说法。我们身处的社会笃信这样一种观念：只有尽可能多地汇集信息、尽可能多地花时间思考，我们才能得到更好的结果。在孩提时期，我们就被反复地灌输“欲速则不达”“三思而后行”“停下来想一想”等理念。但我认为我们对此不能一概而论。我

们面临的情况是多种多样的，特别是在高压的形势下，欲速则不会不达。这个时候，瞬间决断和第一印象反而是我们理解周围世界的更好的途径。

我在《眨眼之间》里讲述过一个关于芝加哥最大公立医院——库克郡医院急诊医生的故事。几年前，这家医院改变了心脏病的诊断方法，让医生得以凭借较少的患者信息对其进行诊断。他们鼓励医生忽略患者的年龄、体重和既往病史等信息，仅仅基于胸痛患者的少数几个关键数据进行诊断，比如血压和心电图。你猜怎么样？库克郡医院现在是全美国最好的心脏病诊断医院之一。

要说服库克郡医院的内科医生同意这种做法真的很难，但这不足为奇，因为他们和我们一样，坚信更多的信息总是有帮助的。不过，我在《眨眼之间》一书里提到过的很多案例都证明了这个观点并不正确。心理学中有一个很棒的词，叫作"薄片分析法的力量"，即作为人类，我们能够基于最"薄"的经验"切片"理解自己所处的局面。在《眨眼之间》这本书中，我用了一整章的篇幅讲述了"薄片分析法"的技能有着怎样的令人难以置信的强大作用。我必须要说，直到现在我都觉得那一章里有些案例真的太令人不可思议了。

你说的是关于"薄片分析法"的反面案例。警察对你妄下判断，结果却是错的。《眨眼之间》这本书有没有讲到什么时候快速认知会错判？

有。这也是本书的一个重要部分。我对找出需要我们对快速认知的力量特别小心的情形很有兴趣。比如，有一章里我讲到了个子高对一个人来说意义何在。我咨询了几百家在美国的世界五百强企业，问他们的首席执行官有多高。答案是他们几乎都很高。这就奇怪了。身高与智力、判断力，以及激励和领导他人的能力之间并无关联。但出于某种原因，这些企业几乎都选择了高个子的人担任领导角色。我认为这就是一个关于快速认知的反面案例：我们会在会议刚开始的几秒

内就倾向于认为个子高的人更能胜任领导岗位，就像那些警察看了看我的头发就认为我长得像嫌疑人一样。我将之称为“沃伦·哈丁假象”（你要在读了《眨眼之间》这本书之后才知道为什么这样说），而且我相信，在任何情况下，我们都会犯这个错误，特别是在招聘员工的时候。在《眨眼之间》中，我试着帮助读者区分快速认知的好坏。

《眨眼之间》是一本什么类型的书？

《引爆点》问世的时候，我也总是被问到这样的问题，但一直都没有想到一个好的答案。我能给出的最佳解读就是这是一个关于“智力冒险”的故事。对于《眨眼之间》，我也会做出同样的描述。本书中有许多关于心理学的内容。事实上，它的核心内容来自心理学中的一个全新而特别的领域，目前在该领域几乎没有针对普通读者的相关书籍。但在本书中，这些理念通过来自社会各个角落的故事得到了阐释。此外，我在前四章中还讨论了婚姻、“二战”密码破译、古希腊雕塑、新泽西最佳汽车经销商、汤姆·汉克斯、闪电约会、医疗事故、如何打出正手上旋球，以及参观别人的卧室能得到什么信息等话题。所以，是什么成就了《眨眼之间》？我希望是趣味。

你希望读者从《眨眼之间》中学到什么？

我想，我只是希望人们能够认真地看待快速认知。当谈及约会这类话题的时候，我们都承认，两人四目相对的一瞬间尤为重要。但当某人有了一个新点子，或者当我们面试某人，或者当一位将军不得不在激战正酣之时做出抉择时，我们就不再承认前两秒的重要性了。

《引爆点》关注的都是宏大的主题，试图找出社会变革背后的规律。而《眨眼之间》则与其截然不同，它关注的是我们日常生活中最细小的组成部分，也就是当我们与陌生人见面，或者遇到一个棘手的情况，或者在压力下做出决定时，大脑中那些快速冒出的印象和结论的内容及根源。我认为，是时候更多地关注那些稍纵即逝的瞬间了。

我觉得，如果我们这样做的话，它将会改变战争的方式、货架上的产品门类、电影的类别、训练警察的方式、夫妻咨询的方式、职业面试的方式等等。而如果你把所有的小变化都结合起来，就会迎来一个全新的、使人更加快乐的世界。

（何珊 译）

致谢

在我开始写作《眨眼之间》一书前，我蓄起了长发。我从前的头发剪得很短，看上去很守旧。但当时我却心血来潮地任头发疯长，留成了我十几岁时的那个样子。眨眼之间，我的生活发生了微妙而又重大的变化：从未被开过罚单的我，因为超速被罚款，还在机场从等待安检的队伍里被拽了出来接受特别检查。有一天，我正沿着曼哈顿中心的第十四大街步行，一辆警车突然靠着人行道停下，从里面跳下来三名警官。原来，他们正在寻找一个强奸犯，而据他们说，那个强奸犯跟我有几分神似。他们取出了一张附有特征说明的素描画，我看过之后，尽可能友善地向他们指出，那个强奸犯长得和我一点都不像。他比我强壮且高大许多，还比我年轻了差不多15岁（我还试着幽默了一把，告诉他们这个人绝对没有我帅，可他们对我的笑话没什么反应）。我和那个强奸犯唯一的相同点就是都有一头蓬乱的卷发。20分钟过后，警官们终于同意放我走了。我知道，从大的方面来看，这个误解只不过是鸡毛蒜皮的小事，非裔美国人遭受的侮辱时有发生，性质要比这恶劣得多呢。而真正引起我注意的，是这次误解中安在我头顶的种族模式化观念之荒谬：这并不是由于我的肤色、年龄或身高、体重等一目了然的信息引起的，而是由于我的发型。由我发型之中的某种东西引发的第一印象，扰乱了搜寻强奸犯的警官们对所有其他因素的考虑。那次在街上的遭遇让我思考起第一印象的神奇力量，而这些思考造就了《眨眼之间》的诞生。因此我认为，在感激其他人之前，我应该先好好谢谢那三位警官。

现在是正儿八经致谢的时候了。感谢《纽约客》周刊的编辑戴维·雷姆尼克非常宽宏大量地准许我离职一年潜心写作本书，真希望每个人都能拥有像他这么开明的好上司。在《引爆点》（*The Tipping*

Point）出版时就把我宠得像个王子一样的利特尔&布朗出版社，这次也照旧对我宠爱有加，谢谢你们。还要感谢：迈克尔·皮奇、杰夫·桑德勒、希瑟·费恩以及我最应该感谢的比尔·菲利普斯，谢谢你娴熟细心且毫无怨言地把我一团乱麻似的原稿整理得井井有条，我甚至都打算给我的大儿子起名为比尔了。许多好朋友都在本书成形前的各个阶段阅读了原稿，并给予了我宝贵的建议，他们是：萨拉·莱尔、罗伯特·麦克拉姆、布鲁斯·黑德勒姆、德博拉·内德勒曼、雅各布·韦斯伯格、佐耶·罗森费尔德、查尔斯·伦道夫、珍妮弗·沃弛特尔、乔希·利贝尔松、伊莱恩·布莱尔以及塔尼娅·西蒙。埃米莉·克罗尔帮助我完成了公司总裁的身高调查，乔舒亚·阿伦森和乔纳森·斯库勒慷慨地与我分享了他们的学术成果。感谢Savoy食品公司优秀的员工们允许我在他们靠窗的桌旁度过了一个个漫长的下午。感谢凯思林·莱昂给我带来的快乐和健康。感谢我最喜爱的摄影师布鲁克·威廉姆斯为我拍的作者照。另外，我还要向一些人送上特别的感谢：特里·马丁和亨利·菲德尔为《引爆点》以及本书的早期原稿写了详细而精辟的批评建议，能有这样两个出色的朋友，我真是三生有幸。苏济·汉森和无可替代的帕梅拉·马歇尔让书中的文字变得清晰简练，她们还帮我更正了文章中的错误，帮我避免了许多尴尬。说到蒂娜·贝内特，我觉得她要么应该被任命为微软的总裁或者去参加总统竞选，要么就应该把她的博学机智和豁达大度用在解决世界问题上——但如果那样，我就没有经纪人了。最后，还要感谢我的父母乔伊丝和格雷厄姆·格拉德威尔，他们用专注、真诚和挚爱阅读了本书，这是非父母不能的阅读方式。谢谢你们。

图书在版编目（CIP）数据

眨眼之间/（加）马尔科姆·格拉德威尔著；靳婷婷译.--3版.--北京：中信出版社，2020.9
书名原文：Blink:The Power of Thinking Without Thinking
ISBN 978-7-5217-2001-3
I.①眨…II.①马…②靳…III.①决策（心理学）- 通俗读物IV.①B842.5-49
中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第112672号

眨眼之间
著者：[加]马尔科姆·格拉德威尔
译者：靳婷婷
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）

字数：217千字
版次：2020年9月第1版
印次：2020年9月第1次印刷
书号：ISBN 978–7–5217–2001–3
定价：69.00元
版权所有·侵权必究

19个另类的成功故事，19种看世界的新奇角度

畅销经典《异类》《引爆点》作者本人至爱之作
亲自精选20年来发表于《纽约客》的19篇佳作
全新修订中文版

大开眼界

What the Dog Saw: And Other Adventures

换个角度重新看世界

[加]
马尔科姆·格拉德威尔
（Malcolm Gladwell）著
李巧云 蔚汝馨 译

中信出版集团

目录

所获赞誉

系列推荐序 格拉德威尔的世界

前言 小狗看到了怎样的世界

1 疯狂世界：偏执狂、时代先锋和天才型小人物

王牌推销员 罗恩·波佩尔及其对美国家庭厨房的征服

番茄酱之谜 如今，芥末酱已经发生彻底的改变，为什么番茄酱还是老样子？

暴富 纳西姆·塔勒布如何将不可避免的灾难转化为一种战略投资？

真实的发色 染发剂和战后美国的隐秘历史

约翰·洛克悔不当初 避孕药的发明者在女性健康问题上的疏忽之处

小狗看到的世界 西泽·米兰其人以及动作掌控之道

2 奇妙生活：理论、预言和诊断结论

公开的秘密 安然公司、智慧和信息过多带来的风险

百万默里 游民问题也许很容易就能解决

图像问题 X光造影检查、空军力量和视线的局限性

借来的东西 对剽窃的指控会毁了你的生活吗？

连点成线 情报分析改革的悖论

失败的艺术 为什么有些人惊慌失措，而有些人却紧张失常？

航天飞机爆炸的省思 谁应为“挑战者号”航天飞机爆炸那样的灾难负责？ 谁也不能。我们最好习惯这种情形

3 美丽人生：个性、性格和智慧

大器晚成 我们为什么认为天才一定早慧？

谁最有可能成功 当我们无法评估谁适合这份工作时，怎么聘用员工？

危险的心灵 犯罪心理画像使破案变得更容易了
天才神话 “聪明人”是否名过其实？
新人的人际网络 招聘面试实际能告诉我们什么？
潜伏的祸端 比特犬的行为给犯罪带来何种启示？
致谢
作者访谈
供讨论的问题和话题

本书谨献给
亨利和戴维

马尔科姆·格拉德威尔还著有

《引爆点》

《异类》

《眨眼之间》

《逆转》

《陌生人效应》

所获赞誉

马尔科姆·格拉德威尔的作品如此具有吸引力，不仅得益于他讲故事的才能，也得益于他在日常工作中对人性的敏锐观察……格拉德威尔深受欢迎的关键在于他为自己所定的基调。他从不把自己视为专家——一个愿意同幸运读者分享个人知识的专家，他给人的印象就是一个和你我一样的普通人，只不过他看问题看得更深刻，也更透彻。

——爱德华·金（Edward King），《星期日泰晤士报》

马尔科姆·格拉德威尔的非凡之处就在于他的专注能力。无论是晦涩难懂的还是平淡无奇的话题，他都能够专心致志地投入其中，然后靠自己的智慧将其他看似无关的思想和主题融入其中，并以一种微妙的方式把它们的相关性展现出来。这样的结果自然是引人入胜的。

——阿曼达·海勒（Amanda Heller），《波士顿环球报》

就算是一把削铅笔的铅笔刀，如果将其作为描写的对象交给马尔科姆·格拉德威尔，他可能也会写得非常有趣。作为一名记者，无论是《眨眼之间》中对瞬间决策的剖析，还是《异类》中对成功背后原因的考察，他都写得浅显易懂，而且极具启发性。在由19篇《纽约客》文章结集而成的新作《大开眼界》中，他的才华再次得到展现。

——马克斯·温特（Max Winter），《旧金山纪事报》

格拉德威尔一向擅长发掘好的故事，但《纽约客》给了他信心，让他用这些故事诠释更广阔层面上的美国文化现象。

——苏珊·索尔特·雷诺兹（Susan Salter Reynolds），《洛杉矶时报》

格拉德威尔对体系和实践的报道、观察和思考，为商业领域提供了与其密切相关的深刻见解……《大开眼界》充满了令人信服的理念。

——理查德·帕赫特（Richard Pachter），《迈阿密先驱报》

自1996年成为《纽约客》杂志特约撰稿人以来，马尔科姆·格拉德威尔写了一系列怪异而精彩的故事。这部结集而成的作品向我们表明：第一，他的确认为每个人都有自己的故事要讲；第二，他就是那种能够把这些故事写得有趣且能把它们关联起来的作家。这是一部奇文合集，其所涵盖的主题极为庞杂，从为什么亨氏番茄酱从未遭受竞争威胁到染发剂的历史，再到剽窃和知识产权等，不一而足。

——澳大利亚《星期日邮报》

在《大开眼界》中，马尔科姆·格拉德威尔带领读者进行了一趟接一趟的愉快的短途旅行，通过富有洞见的对话展示了一条道路是如何同另外一条道路交织在一起的，并暗示了其中的意义。简而言之，他是一位诠释美国文化的博物学家。

——爱丽丝·埃文斯（Alice Evans），《俄勒冈人报》

马尔科姆·格拉德威尔带着这本结集而成的书成功地回归本源……马上行动，这周就读起来：《大开眼界》比其他任何书都更具娱乐性和启发性。

——斯科特·科夫曼（Scott Coffman），《路易斯维尔信使报》

无论是什么主题，马尔科姆·格拉德威尔都能把它写得引人入胜，言语诙谐，内容又富有探索性。就时下戴维·雷姆尼克（David Remnick）所执掌的《纽约客》而言，格拉德威尔的文章之于这本杂志的重要性，就像哈罗德·罗斯（Harold Ross）时代，沃尔科特·吉布斯（Wolcott Gibbs）和A. J.利布林（A. J. Liebling）的文章之于它的重要性。《大开眼界》收录了格拉德威尔在该杂志发表的19篇文章，篇篇都能给人带来阅读的愉悦感……格拉德威尔拥有捕捉人物个性的天赋，他对时机的把握非常准确，而且习惯于逆向思维。他喜欢以出其不意的方式打破人们的惯常理念。

——克雷格·塞利格曼（Craig Seligman），彭博新闻社

马尔科姆·格拉德威尔的一些理论比其他理论更具说服力……但这些理论都是以充满智慧的方式呈现的，就像是你最喜欢的老师把课本放到一旁，精力充沛地讲述一个长长的、环环相扣的离题故事。这比任何传统课程都有吸引力，而且能让你获得更多的信息。尽管看起来有些随意，但格拉德威尔的叙事是清晰的、不偏不倚的、实事求是的。

——亚当·李·戴维斯（Adam Lee Davies），英国伦敦*Time Out*杂志

这本涵盖了各类简短话题的文集充分展现了作者的特长。它突显了马尔科姆·格拉德威尔寻找各种离奇主题（女性染发剂广告的历史、亨氏番茄酱的不败秘诀，乃至女性职业生涯模式的变化对月经的影响等）的方式，而这些主题又被他用来诠释某种更广泛的意涵。

——珍妮特·马斯林（Janet Maslin），《纽约时报》

格拉德威尔当属最优秀的随笔作家，他健谈，思维敏捷，不拘一格，和蔼可亲。读他的作品就像是同一个非常聪明的人在炉边谈话。他会挑战你的先入之见，带你透过事物的表面现象看到它的本质。

——菲利普·沃马克（Philip Womack），《每日电讯报》

马尔科姆·格拉德威尔是一位才华横溢的作家。他对那些不为人知的故事有着敏锐的嗅觉，而这种嗅觉总是时不时地让读者在心里嘀咕：“哇，这太有趣了！”他会避开陈旧话题、简单的道德说教和传统智慧，鼓励读者不断思考，以及从不同的角度思考……书中有几章可以说是随笔艺术的经典之作。

——史蒂芬·平克（Steven Pinker），《纽约时报书评》

马尔科姆·格拉德威尔擅长以小见大……通过阅读《大开眼界》，你会发现格拉德威尔根本不喜欢直来直去的解释。相反，他喜欢那种逆向的、反直觉的解释。格拉德威尔最擅长的并不是跳到框架外思考，而是去探索框架的模糊边缘。

——乔尔·亚诺夫斯基（Joel Yanofsky），《卡尔加里先驱报》

马尔科姆·格拉德威尔是媒体界耀眼的明星之一……他精炼的文笔以及善于颠覆社会科学领域内传统智慧的技巧，使《引爆点》《眨眼之间》《异类》，以及这部结集多篇杂志文章而成的、涵盖从“追求时尚”到番茄酱等话题的作品成为必读之书。

——亚历克斯·奥尔特曼（Alex Altman），《时代周刊》

马尔科姆·格拉德威尔是美国最与众不同的，也是最敏锐的记者之一……格拉德威尔擅长在看似不相关的事物之间建立有趣的联系，比如橄榄球和教学，再比如安然公司和反潜艇战争。阅读格拉德威尔的文章就好比在玩字谜游戏，而且玩的是一款设计得非常好的且富有挑战性的字谜游戏。这是一种极佳的锻炼读者思维的方式，而在这方面，他极少令人失望。

——波鲁斯·P.库珀（Porus P. Cooper），《纽瓦克明星纪事报》

马尔科姆·格拉德威尔最擅长的就是把某种理念置于关于人们日常生活的故事中，再通过这些故事，一步步颠覆传统智慧……格拉德威尔在社会心理学领域获得的成功得益于他在《纽约客》杂志十余年的磨砺。他就天才本质、跨国公司缺陷及人类行为怪癖所做的自信而乐观的论述，被那些寻找新导师的商业人士津津乐道。他的技巧就在于能把枯燥的学术问题转变成日常生活中令人信服的故事：为什么我们要买这个或那个？为什么我们会相信那些稀奇古怪的想法？为什么我们不能把原因和结果联系起来？他是一位大师，为我们揭开我们眼皮底下的真相。

——伊恩·桑普尔（Ian Sample），《卫报》

系列推荐序

格拉德威尔的世界

得到App总编辑
李翔

1

2000年，35岁的马尔科姆·格拉德威尔出版了自己的第一本书《引爆点》。

在此之前，他是一个留着“爆炸头”发型的记者，喜欢在家附近的麦当劳工作。他有一个数学家父亲和一个心理学家母亲，出生在英国，在加拿大长大并读大学，后来到美国工作。他是一个注定要走上写作这条路的人。6岁的时候他就开始阅读，最初的读物是《圣经》。16岁的时候，他写了一篇小说，在这篇虚构的作品里，他采访了上帝。这篇小说为他赢得了一项写作奖。

不过，后来格拉德威尔说，他从来没想过自己要成为一个作家。大学快要毕业的时候，他想去广告公司工作。于是他向多伦多的18家广告公司都投了简历，结果没有一家公司觉得他是从事广告工作的料。他也想过读研究生，但是他没信心自己能考上。他想申请一份奖学金，到海外去游学一年，结果也失败了。

无奈之余，在多伦多大学拿到历史学位之后，格拉德威尔在印第安纳州出版《美国观察者》（*The American Spectator*）的一家小杂志社谋得了一份编辑的工作。他仍然不怎么走运，被杂志社开除了，据他自己说是因为他经常睡过头。在做了几年的自由撰稿人之后，他又在《华盛顿邮报》找到了一份记者的工作，报道的领域包括商业、科技和医药。1996年，他从《华盛顿邮报》跳槽到了《纽约客》，这份杂志可以给他充分的空间来写那些他感兴趣的话题。

在《纽约客》，按照他的编辑亨利·菲德尔的说法，格拉德威尔发展出了一种新的文体——“格拉德威尔式文体”。这种文体的特征是以观念探索为驱动，在个人经历、社会事件和历史场景中来回转换，使人们开始重新思考早已默认的观念。

举两个例子。在《番茄酱之谜》这篇文章里，格拉德威尔试图解释一个在美国人的生活里很常见但是却没人仔细去探究的问题：为什么人们能够接受不同口味的芥末酱，由此得以让一个更高端的品牌贵普朋（Grey Poupon）崛起，人们也能够接受不同口味的意大利面酱（事实上，格拉德威尔在TED[1]演讲中说，有7种不同的醋、14种不同的芥末酱和71种不同的橄榄油），但是，自从亨氏推出番茄酱，这个产品就再也没有产生过什么变化？

在《天才神话：“聪明人”是否名过其实》这篇文章中，格拉德威尔用心理学原理和案例分析对麦肯锡公司和它的客户们颇为推崇的人才识别系统发起挑战：“麦肯锡需要的是那种能够跳出既有框架思考的人，可是他们从未想过，如果每个人都需要跳出框架思考，那么就应该是这个框架本身需要被调整了。”

在《引爆点》里，格拉德威尔把自己的这种风格发挥到了极致。他从暇步士（Hush Puppies）休闲鞋的意外走红和纽约犯罪率的突然下降开始谈起，然后发展出了自己的一套用来解释事情突然变化的理论。简而言之，这套理论就是用来解释为什么某个事物突然开始流行，或者流行的趋势突然发生变化的。

尽管格拉德威尔总是谦逊地说，他一直认为只有自己的亲戚朋友才会花钱去买一本《引爆点》，但是它在《纽约时报》的畅销书排行榜上停留了28周，卖出了170万册。格拉德威尔本人也从一名《纽约客》的作者摇身一变，成为无数经理人眼中的“营销上帝”。用他自己的话说，他开始在电脑键盘和麦克风之间摇摆：作为《纽约客》的作者，他每年要为这本杂志撰写5万到6万字的文章，题材任选；作为炙手可热的《引爆点》的作者，他每年要做25场演讲（他的出场费用已经高达每场4万美元）。《时代》杂志把他评选为“全球最具影响力的100人”之一；在咨询公司埃森哲（Accenture）列出的50位管理大师名单中，格拉德威尔名列第27位，排在他后面的包括第37位的杰克·韦尔奇和第45位的理查德·布兰森［维珍（Virgin）品牌的创始人］；商业杂志《快公司》称赞格拉德威尔是“21世纪的彼得·德鲁克”。

2

从《引爆点》出版到现在，格拉德威尔已经出版了六本书，每一本都是超级畅销书。

在《引爆点》中，格拉德威尔分析了一个事物如何变得流行，掀起一股浪潮，或者如何抑制一个事物——比如疾病——的流行。他提出了流行三法则：个别人物法则、附着力法则和环境威力法则。个别人物由三类人构成：联络员、内行和推销员。联络员是善于结识人并且会介绍这些新结识的人相互认识的人，我们认识的人中大多数都是通过联络员介绍认识的；内行是对某种事物——比如汽车、手机甚至肥皂——感兴趣并且极其了解的人；推销员则是生活中那些不停推荐我们买什么样的东西、去哪家餐馆的人。附着力法则意味着，事物本身的微小改变可以改变它的命运，比如一款商品在设计上的微小变动就可以让它大卖。环境威力法则意味着，环境的微小改变能够引起巨大的变化，最好的例子莫过于纽约地铁犯罪率的突然下降——警方只

是简单地将地铁站的涂鸦清洗掉，并且严禁逃票，结果所有重大犯罪的犯罪率都下降了。《引爆点》旨在证明格拉德威尔的一种简单想法，即改变这个世界并没有我们想象的那样困难，有时候，仅仅需要找到恰当的方法，并不需要太多成本，我们就能改变世界。

在2005年出版的《眨眼之间》（*Blink*）里，格拉德威尔详细解释了人们所忽略的另外一种思维方式。我们非常重视理性的推论，并且我们接受的所有教育也都在培养这种思维方式，可是我们却忽略了另外一种思维方式——我们的直觉、我们的瞬间判断力。格拉德威尔要阐释的就是这种新的思维方式。他在书的序言中就举了一个典型的瞬间决断的例子：博物馆买下了一座雕像，专家们使用各种仪器对其进行研究，认为它是古希腊时期的，可是一位来访的教授第一眼就认定它是现代仿品，后来它果然被证明是现代仿品。

2008年，格拉德威尔出版了《异类》。这本书的内容是研究成功。不过，正如书的副标题说的那样，他要写的是“不一样的成功启示录”。格拉德威尔在书里面推翻了天才的神话。他把“10 000小时定律”普及开来：这个定律指的是，在任何领域要想取得出类拔萃的成就，必须要经过至少10 000个小时的练习。他要指出的另一个关于成功的不一样的地方在于，你出生的年代，甚至你出生的月份，会在很大程度上影响你的人生。美国最富有的人中有14个都生活在镀金时代[2]，包括比尔·盖茨和乔布斯在内的计算机大亨也都出生在20世纪50年代。你出生的年代决定了你在一次新的技术浪潮来临时，是否站在了一个恰当的位置上。

2013年的《逆转》讨论的是强弱对比的问题。在格拉德威尔看来，有些劣势可以成为优势，而有些旁人认为的优势其实是劣势。他从探讨大卫和歌利亚的决斗出发来解释这一点。大卫之所以能战胜歌利亚，一个很重要的原因是他拒绝遵守决斗规则。大卫拒绝了以色列军队统帅扫罗要借给他的铠甲和利剑，因为披上厚重的铠甲并手持利剑之后，行动速度就会降低，而且这会迫使他不得不像一个步兵那样

和步兵中的佼佼者歌利亚来决斗。他选择在离对手有一段距离的位置向其没有遮挡的前额投出石块，从而成功击晕了歌利亚这个巨人，然后快速接近他并用歌利亚的剑斩下其头颅，而不是面对面地用兵器和歌利亚拼个你死我活。回到我们生活的世界，患上阅读障碍症的人也得到了补偿：有的人变得更会倾听，有的人变得更加善辩、更加具有说服力，而且他们都更能接受失败。相反，很多优势却未必会一直是优势。比如，并不是班级越小，教学质量就越高；不是你考入的大学越好，你就会越成功。

《逆转》出版六年之后，格拉德威尔出版了《陌生人效应》。这本书要探讨的主题是，陌生人之间为什么会产生误解、轻信和冲突。为什么一名古巴间谍能够潜伏中情局很多年，能够成功骗过其他经验丰富的情报官员？并且更让人吃惊的是，当事后反思时，人们其实能够发现其有过无数的破绽。为什么尽管不断有人向美国证监会等机构举报麦道夫，但他的庞氏骗局依然能够维持那么多年？为什么交通警察会开出那么多罚单，并且很容易跟司机发生冲突？

除了以上五本书，格拉德威尔还把他为《纽约客》写的文章结集出版为一本书——《大开眼界》。我前面提到的《番茄酱之谜》就被收录在这本书里。这本书还收录了他对《黑天鹅》一书的作者塔勒布的采访。

格拉德威尔的每一本书都在探讨一个每个人都会关心的问题，并且能给出一个不同的思考维度：某个事物为什么会流行？人们是如何思考和决策的？什么样的人能够取得世俗成功？优势和劣势如何互相转换？人们为什么会轻信他人，又为什么会跟他人发生冲突？

他的每一本书都是典型的“格拉德威尔式文体”，用讲故事的方式来介绍最新的科学研究，以解释生活中司空见惯的事，并改变你对这些事情的看法。格拉德威尔在一次采访中盛赞另一位非虚构作家迈克尔·刘易斯为天才，其实，他自己又何尝不是一个天才呢？

格拉德威尔曾经说，他写作的动力之一就是想知道，如果用另一个人的眼睛、另一个人的头脑去看、去思考某个问题，他会得到什么样的答案——无论是关于番茄酱、“挑战者号”航天飞机事故，还是一桩公司丑闻。如今，通过他的书，我们有了一条捷径，可以透过他的眼睛和头脑去看、去思考问题。

我强烈推荐你随便翻开一本格拉德威尔的书，走进格拉德威尔的世界。他一定会改变你对事物的既有看法。

---

[1] TED是美国的一家私有非营利性机构，该机构以它组织的TED大会著称，会议的宗旨是“传播一切值得传播的创意”。——编者注

[2] 镀金时代指从南北战争结束到20世纪初的美国历史时期。——编者注

前言

小狗看到了怎样的世界

1

在很小的时候，我时常会溜进父亲的书房，翻看他摆在桌上的那些报告。我的父亲是一位数学家，他经常用铅笔在绘图纸上写东西：一长串一长串工整的数字和图形。我会坐在他座椅的边缘，带着疑惑和好奇一页页地翻看。这些东西当时在我眼里简直是无字天书，而父亲靠这些居然就有薪水可领，这真是太不可思议了！更重要的是，我如此挚爱的一个人却每天都沉浸在自己的世界里，琢磨着我难以理解的事，这一点实在令我受不了。

这正是我后来学到的，被心理学家称为“他者心灵”的现象。1岁的孩子认为，如果他喜欢金鱼小饼干，那他的爸爸、妈妈也一定很喜欢这种饼干，他还无法理解，自己头脑里想的跟其他人头脑里想的都不一样。未来某天，他将懂得他的爸爸、妈妈不一定也喜欢金鱼小饼干，这就是人类发育过程中认知能力成长的一大里程碑。为什么2岁的幼儿会如此淘气？那是因为他们正在验证一些令他们好奇的全新观念：此事虽然能让自己感到快乐，却并不一定能让别人也感到快乐。其实成年人也从未失去对人类心理的好奇心。当我们在社交场合认识一位医生时，我们想要知道的第一件事是什么？我们并不会问“你都做些什么事”，大家大体上都知道医生是做什么的。我们反而想知道整天跟生病的人待在一起意味着什么，我们想知道当医生是什么感觉。因为我们相当清楚，当医生跟整天坐在计算机前工作、在学校教书，或

是销售汽车的感觉完全不一样。问这种问题不是在明知故问，这种问题也不是蠢问题。对于别人日常工作的实情感到好奇是人类基本的原动力之一，而我之所以撰写各位手上拿着的这本书，也出自同样的原动力。

2

《大开眼界》一书中收录的所有文章，之前均刊载于《纽约客》杂志。我自1996年起便担任《纽约客》的特约撰稿人。在这期间我写过无数的文章，而选入本书的都是我的最爱。我把这些文章归为三部分，第一部分关于一些锲而不舍的“天才型小人物”——我喜欢这么称呼他们。他们不是爱因斯坦、丘吉尔或曼德拉那样的人物，也不像那些打造我们这个世界的伟大建筑师，而是像销售万用剁碎机的罗恩·波佩尔（Ron Popeil），或是以一句广告语而名噪一时的雪莉·波利考夫（Shirley Polykoff）这样的人。那句广告语是：“她染不染头发？只有她的美发师最清楚。”（Does she or doesn’t she? Only her hairdresser knows for sure.）第二部分是理论研讨，主要讨论了整理个人经验的方式。我们对于街头游民现象、金融丑闻，或是像“挑战者号”航天飞机灾难这些事件，应该持什么样的态度呢？第三部分侧重于讨论我们是如何对他人做出预判的。我们怎么知道一个人是好是坏、聪明与否，或是能不能把某件事情做得十分妥帖？各位将会读到，我对于我们做的这类判断的准确性是存疑的。

其实，我们的看法不是关键，更让我感兴趣的是，那些会去思考游民问题、番茄酱或金融丑闻的人，他们究竟是怎么看待这些问题的。就我本人而言，我完全不知道该怎么评断“挑战者号”的事故。那对我来说无疑是无字天书：那是一堆工整地记在绘图纸上的我无法解读的数字和图表。可是如果我们通过另一个人的眼睛，通过另一个人的头脑，去看、去思考这个问题，那我们会得到什么答案？

比如，书中有一篇文章是关于我试图去了解“惊慌失措”（choking）和“紧张失常”（panicking）有什么区别。这篇文章的灵感来自1999年7月小约翰·肯尼迪驾驶飞机失事身亡事件。他是飞行新手，又遇到坏天气，因此“失去平衡”（lose the horizon，这是飞行员惯用的说法），开始螺旋俯冲。为了解他当时经历的过程，我特别请了一位飞行员带我搭上肯尼迪驾驶的那个型号的飞机，并且选择了跟他当时经历的一样的天气状况飞行。我要飞行员做出急速下坠的动作，这不是什么噱头，而是有其必要性的。我想尽可能地了解飞机失事是什么感觉，因为只知道肯尼迪做了什么，不足以让我真正了解那次意外事故。

“图像问题”这一篇谈到如何解读卫星图像，就好比布什政府误以为自己已掌握的萨达姆·侯赛因拥有大规模杀伤性武器的照片。我之所以着手写这个题目，是因为我和一位放射医学家看了一下午的乳房X光片，看到一半时——在毫无预兆的情况下——他提到他想过，像他这种人看乳房X光片所遇到的问题应该跟CIA（中央情报局）的人看卫星图片时会碰到的问题很相似。我当时正想知道他是怎么想的，而他却想知道CIA官员的脑袋里在想什么。我还记得在那一刻，我整个人觉得头晕眼花。

还有就是关于本书英文书名来源的那篇文章，那是对驯狗专家西泽·米兰（Cesar Millan）的人物速写。米兰可以靠手的触摸摆平最凶悍、最顽劣的狗。当初促使我执笔写那篇文章的原动力是，我想知道米兰做这种工作时在想什么。可是这篇报道写到一半时，我发现还有一个更棒的问题：当米兰施行他的“魔法”时，狗在想些什么？这才是你我真正需要知道的：狗能看到什么？

我最常被问到的问题是：你写作的灵感是从哪里来的？我每次回答这个问题都答得不好。通常我的答案模棱两可，有时是说有人会讲些故事给我听，或是说跟我合作的主编亨利拿了一本书给我看，从而激发了我的灵感，要不就干脆说我不记得了。我在挑选本书的文章时，就想到要试着一劳永逸地整理出答案来。例如有一篇篇幅较长且内容有点儿偏离主题的文章谈到，为什么市面上从未出现与亨氏分庭抗礼的番茄酱品牌（我们吃番茄酱时在想什么）。这篇文章的灵感得自我的友人戴夫，他是做食品杂货生意的。我们俩经常一起吃午餐，而他是那种会思考这些问题的人（戴夫还有一些关于甜瓜的有趣理论，但我将留到后文揭秘）。另外一篇是“真实的发色”，描写的是开创染发市场的女性。一开始是因为不知怎么的，我脑海里出现了一个念头，觉得写洗发露应该很好玩（我想我当时可能真的是文思枯竭了）。在做过很多次采访后，一个麦迪逊大道[1]类型的人愤恨地对我说：“你干吗要写洗发露？写染发剂要有趣得多。”于是我就改了题目。

寻找写作灵感的秘诀就是要说服自己：每个人、每件事都有故事可说。我虽然用了“秘诀”两个字，但其实我真正的意思是“挑战”，因为这是很难办到的一件事，毕竟人类的直觉是假设大部分事情都不会有趣。我们总是在电视频道间转来转去，先要跳过10个，才能选定1个。在书店里，我们总要先翻过20本小说，才能选定1本自己想看的。我们会过滤，区分好坏，再做判断，这都是情非得已，因为各式各样的东西实在太多了。可是要从事写作工作的话，你每天就必须对抗这种筛选的本能。洗发露感觉上好像没什么意思？管他呢，我一定要从这里面找到故事，即使一时找不到，我也要满怀信心，相信继续挖掘下去最终一定会发现可以写的东西（对于这一点，我要请读者来判断我是对是错）。

另一个寻找灵感的秘诀是，对于权力与知识的不同之处要有所认识。出现在本书中的人物很少是大权在握的人，他们甚至没有什么名

气。我是真的对“天才型小人物”最感兴趣。要发掘有趣的故事，切忌从最上层人物找起，而要从中层人物着手，因为全世界在做实事的大多是中等阶层的人。我的朋友戴夫，就是教我番茄酱知识的那一位，他便是中产阶级人士。他做过番茄酱生意，所以他懂这里面的故事。高高在上的人，因为要保护自己的地位和特权，所以说话时自我意识很强（这也是应该的），而自我意识正是“趣味”之敌。

在《王牌推销员》一文里，我们会结识阿诺德·莫里斯（Arnold Morris）。某年夏天，他曾在泽西海岸的自家厨房里，向我演示如何推销万用切果蔬机。他的开场白是：“各位乡亲父老，请过来这边，我要向大家展示一台史上最强的切果蔬机。”接着，他拿起一包烤肉调味料当道具。“请看这个！”他高举着那台机器，像是在展示一只蒂芙尼花瓶。这就是我发掘灵感的地方，在泽西海岸某人家的厨房里。

4

从小到大，我从来没想过要当作家。我曾经想当律师，后来，到大四那年，我决定进军广告界。于是我向多伦多市的18家广告公司申请工作，结果收到了18封拒绝信。我把这些信一字排开，用胶带贴在墙上（它们到现在应该还被我存放在某个角落）。我考虑过考研究生，可是我的成绩不够好。我申请过奖学金，想到有异国情调的地方游学一年，但也遭到拒绝。到最后，写作成了我无心插柳而走上的一条路，我之所以走了那么多弯路只出于一个简单的原因：我怎么也没想到写作可以是一种工作。工作应该都是很严肃、很可怕的，可是写作对我而言充满了趣味。

大学毕业后，我在印第安纳州为一家出版《美国观察者》杂志的小型出版社工作了半年，然后搬到华盛顿特区，做了几年自由撰稿人，后来又进入《华盛顿邮报》，再从那里跳槽来到《纽约客》。一路走来，写作的乐趣对我来说丝毫不曾减少，但愿读者在翻阅本书时

能体会到我对写作的热爱。最令我感到挫败的事莫过于有人看了我写的或别人写的东西，却生气地说：“我不赞成这种看法！”他们为什么要生气？文章的优劣并不取决于其说服力有多强，反正读者在本书中读到的文章不会是这一类。写作成败的关键在于，能不能让读者爱不释手，能不能刺激读者思考，给读者从别人的视角审视世界的机会——哪怕读到最后的结论是“我还是更喜欢从我自己的视角审视世界”。我认为选入本书的每一篇文章都可以被称为一段“探索之旅”，我写作的初衷也正是如此。现在就请各位细细品味吧。

---

[1] 麦迪逊大道（Madison Avenue），美国纽约市广告业大本营。——译者注

1

疯狂世界：偏执狂、时代先锋和天才型小人物

“对山葵上的虫子而言，这个世界只有山葵那么大。”

王牌推销员

罗恩·波佩尔及其对美国家庭厨房的征服

1

罗科秀坦（Ronco Showtime）电转烤肉器不平凡的故事始于内森·莫里斯（Nathan Morris）这个人。内森的父亲基德斯·莫里斯（Kidders Morris）是一名鞋匠，也是一名犹太教领唱者，他于19世纪80年代来到美国，定居于新泽西州阿斯伯里帕克。内森的职业是推销员。彼时他顺着大西洋沿岸地区南来北往，在海边木栈道、廉价商店和乡间市集推销新奇的厨房用具，这些用具均是由纽瓦克的顶尖金属公司Acme Metal生产的。到20世纪40年代初期，他创办了莫里斯制造公司（N. K. Morris Manufacturing），主要生产KwiKi-Pi三明治烤盘和莫里斯计量切片器。或许是大萧条时期工作不好找的缘故，也可能是因为内森做的这个新行当确实有特别吸引人之处，随后莫里斯家族的成员一个接一个地追随他走上了推销这条路。

内森有两个儿子：莱斯特和绰号“刀子”的阿诺德，他们都是内森手下的推销员。此外，内森还带着自己的小舅子欧文·罗森布鲁姆入了行。后来，罗森布鲁姆在长岛靠卖塑料制品致富，他的塑料制品中有一种刨丝器，由于做工极好，内森为表示敬意，也推出自己的产品“荷式捣碎刨丝器”。内森跟亲兄弟阿尔合伙，当时阿尔的儿子们与身材颀长的爱尔兰人埃德·麦克马洪一起在海边木栈道做推销。后来在大战爆发前的那年夏天，内森起用了外甥塞缪尔·雅各布·波佩尔（Samuel Jacob Popeil）当学徒。人称S. J.的波佩尔受内森影响极大，日后更是在芝加哥创办了波佩尔兄弟公司（Popeil Brothers），并陆续推出万用

切果蔬机、万用剁碎机、高效能切蔬果机等产品。S. J.有两个儿子，长子杰里不幸早夭，次子叫作罗恩·波佩尔，只要看过美国深夜电视购物节目的人应该都很熟悉他。

“二战”后那几年，有许多人把厨房用具这一行当当作终身事业。纽约的克林霍弗家族即是其中之一。其家族成员中曾有人死于非命。那是发生于1985年的恐怖分子劫持意大利邮轮“阿奇列·劳罗号”事件，当时坐着轮椅的利昂·克林霍弗被巴勒斯坦恐怖分子残忍地推入海中。他们家族在20世纪50年代生产出Roto-Broil 400这款产品，那是一款早期的家用烤肉器，负责推销这款产品的便是莱斯特·莫里斯。还有一位做厨房用具的是刘易斯·索尔顿，他带着父亲收藏的一枚珍贵的英国邮票成功逃离纳粹魔掌，并把那枚邮票转化为一家位于布朗克斯的家用电器工厂。他当时推出的产品是索尔顿食物保温器，这可以说是微波炉的前身，而今日索尔顿公司出售的主打产品是乔治·福尔曼烤肉架。

不过任何对手也比不上莫里斯–波佩尔家族。这是美国厨房用具界的第一家族。这个家族的人赚到了丰厚的利润，也娶到了貌美的妻子；他们互相借用对方的构想；夜里躺在床上时，他们还不忘苦思有什么方法可以使人们削洋葱时流的是欢喜之泪。

他们认为，当时大多数人的想法——把产品开发与产品营销分开——是不对的，因为在他们眼中，这两者密不可分：本身就好卖的东西才会畅销。波佩尔家族的成员个个积极进取又精明能干，罗恩更是其中的佼佼者。他是家族里的“约瑟”[1]，被父亲放逐到蛮荒之地，而回来时所赚的钱比整个家族的人赚的总数还要多。他是把海边木道推销产品的秘诀带到电视荧屏上的开路先锋。而在莫里斯–波佩尔家族推出的厨房新奇用品中，设计最独到、最受消费者欢迎，以及最能反映其产品与营销相互关联理念的，非罗科秀坦电转烤肉器莫属。这种电转烤肉器可放在厨房台面上使用，消费者可以用分4期、每期39.95美元的分期付款方式购得。而以价格和功能来说，它算得上有史以来质量最优的厨房家电用品。

2

罗恩相貌英俊，他仪表堂堂，五官特征明显而突出，有强壮的臂膀与宽厚的胸膛。时年60多岁的罗恩住在位于冷水峡谷半山腰贝弗利山庄的一栋造型不规则的平层别墅里，屋后有一片鳄梨树和一处菜园。以贝弗利山庄的生活标准来说，罗恩的习惯算是老派的：他会自己提东西回家，会去连锁餐厅Denny's用餐；他平时穿T恤衫和运动裤，还会每天到当地杂货店买鸡鸭鱼肉，且经常每天去两次。他尤其喜欢好市多卖场，因为那里的鸡肉每磅[2]才0.99美元，低于一般超市的1.49美元。不管他买了什么，他都拎回家中的厨房——那里能够俯瞰峡谷，空间十分宽敞，厨房台面上摆了一整排烹饪器具，还有1 500瓶橄榄油，角落里挂着一幅油画，画中是他与他的第4任妻子罗宾（她曾是某内衣公司的模特），还有幼女孔泰萨。罗恩的名下有一家名为"罗科发明"的公司，公司设立于加州查茨沃思，拥有200名员工，还有两个仓库。不过罗科公司的灵魂人物其实是在家中办公的罗恩，而公司的许多重要人物事实上也是罗恩的朋友，他们也是各自在家里工作。当罗恩煮好一锅汤，想要商量事情的时候，这些人就会齐聚在罗恩的厨房里。

过去几十年，罗恩发明了一系列构思巧妙的厨房用具，其中有"罗科电动食物脱水机"，有"波佩尔自动面团香肠机"，这台机器的推力轴承跟防弹玻璃一样，均由相同的材质制成。乍现的灵光总是引导着不懈努力的罗恩。比如2000年8月，他突然对罗科秀坦电转烤肉器的后续产品有了灵感。那时他和助手艾伦·巴克斯一直在研发一种调面糊机，一次最多可以放入10磅重的鸡翅、扇贝、虾或鱼片，只要把鸡蛋、面粉、面包糠和上述原料搅拌好，几分钟后这道菜就大功告成，而且无论是厨师的手还是机器本身都不会弄脏。罗恩后来在午餐桌上向我说明了那次的情形："巴克斯当时到韩国去谈一批大订单了。"当时罗恩在贝弗利山庄酒店的波罗厅贵宾室吃着汉堡和薯条，他说："我打电话给巴克斯，把他吵醒——当地时间是凌晨两点。以下是我一字不差对

他说的话：‘放下那边的工作，别管面糊机了，我之后会接管那个项目的。你优先处理眼下这个新项目。’”这个新项目也出自罗恩的灵感，那是一台可以在室内熏肉却不会导致室内空气满是烟熏味儿或家具沾上烟熏味儿的装置。当时，罗恩在自家的阳台上就摆着这种室内熏烤炉的原型机，那是他一年前研发出来的，是那种“小题大做的复杂设计”。有一天他心血来潮，把一只鸡放进去熏。“结果那份熏鸡肉实在太好吃了，我忍不住对自己说。”说到这里，他开始用左手敲打桌面，“我这一辈子都没吃过那么好吃的鸡肉三明治。”他反问我：“你吃过几次熏火鸡肉三明治？也许每半年才吃一次。才吃一次！那你又吃过几次熏三文鱼？啊，不止一次。假设你每3个月吃一次熏三文鱼好了。那熏猪肋排你吃过几次？这要看你在哪家餐厅点肋排了。熏香肠，也是同样的情况。我们都会吃烟熏的食物。”他倾过身来，戳我的手臂，强调他说的话：“可是我很清楚一件事，马尔科姆，你家没有熏烤炉。”

秀坦电转烤肉器的构想也是循着这个模式而来的。罗恩有一次在好市多购物时突然注意到，有一堆顾客大排长龙，等候购买刚出炉的烤鸡。他们喜欢吃烤鸡，可是罗恩知道一件事：这些人家里都没有电转烤肉器。他回家后打电话给巴克斯，两人一起买了玻璃鱼缸、马达、电热丝、烤肉杆和若干零件，然后开始拼装。罗恩希望做出的器具既要大到可以放下15磅重的火鸡，又要小到能够挤进一般厨房橱柜下方和厨房台面之间的空隙。他不要自动调温装置，因为这种装置会自动断电，而加热器不断地开关则无法产生他认为十分重要的效果——将鸡烤出均匀、酥脆的金黄色表皮。同时烤肉杆必须水平转动，不可垂直转动，因为在垂直杆上烤整只鸡或烤大块牛肉时，会出现上半部分被烤干、汁液全流到底部的情况。罗恩的专利律师罗德里克·多尔曼（Roderick Dorman）说，每次他去冷水峡谷，都能看到厨房台面上放着一字排开的五六台电转烤肉器的原型机。罗恩会在每台机器里各烤一只鸡，以便比较每台烤肉器烤出来的肉质和色泽。他也会思考一些细节，例如能否在烤肉串靠近电热丝之际使它转动，好让烤出来

的肉串的内侧也跟外面一样呈金黄色。待罗恩完成秀坦电转烤肉器的成品时，他申请了不下24项专利。电转烤肉器的马达是同类产品中马力最强的；它的油滴盘包覆了一层附有不粘涂料的陶瓷，很容易清洗；整台电转烤肉器即使连续10次从3英尺[3]高的地方砸落在水泥地或石材表面，仍然可以继续使用。在罗恩眼中，这台电转烤肉器烤出来的鸡肉绝对是他这辈子吃过的最好吃的鸡肉。

当时，罗恩为秀坦电转烤肉器拍了时长为28分30秒的电视广告片。片子是在有观众的摄影棚里实况拍摄的，在1998年8月8日首次播出。此后这支广告片便不断四处播放——经常是在清晨时段，或是在鲜为人知的有线电视频道与教人理财的节目、重播的经典电视剧《三人行》等连着播放。而这一广告的反响也极其热烈，在广告片推出后的3年里，秀坦电转烤肉器的总销售额超过了10亿美元。罗恩从未用过一个焦点小组[4]，他也不靠市场调查专家、研发团队、公关顾问、麦迪逊大道的广告公司，或是企业经营顾问。他的经营方式是莫里斯家族和波佩尔家族在20世纪大部分时间中的一贯做法，也是每个专家都声称在现代经济中办不到的做法。他会在厨房里构想出新产品，然后自己走出去，直接推销。

3

罗恩的舅爷爷内森·莫里斯长得很像影星加里·格兰特[5]。内森喜欢戴硬草帽，会弹夏威夷四弦琴，爱开敞篷车，还会创作钢琴曲。他的公司位于阿斯伯里帕克附近的山脊道上，那是一栋低矮的、刷着白漆的房子，后面有一小间加盖的建筑物，他就在那里展开了对特氟龙[6]的创新研究。内森有一些怪癖，例如他得了恐慌症——若没有医生陪同，他就不敢走出阿斯伯里帕克半步。他与兄弟阿尔不和，后来阿尔一气之下移居亚特兰大了。他之后又与外甥S. J.有了矛盾：内森认为是他带外甥进入厨房用具这一行的，外甥却不知感恩。在两人矛盾

最白热化时，他们竟为了S. J.的万用剁碎机而对簿公堂。万用剁碎机是准备食物时用的，装有特殊的离合装置，带动旋转的褶式W形刀片，最适合切卷心菜和动物肝脏。当内森推出一款名为Roto-Chop的、与之极为相似的产品时，S. J.就控告他侵犯了自己的专利权（碰巧万用剁碎机本身好像也是出自瑞士Blitzhacker公司的灵感，后来S. J.也输了在瑞士的专利官司）。

他们两人于1958年5月在新泽西州特伦顿打官司，法庭里挤满了莫里斯和波佩尔两家的人。开庭后，先是内森在台上接受S. J.的律师们的诘问——他们试图证明内森只是个小摊贩和抄袭者。当庭审进行到关键时刻，法官忽然打断了诘问程序——与S. J.合作多年的专利律师杰克·多米尼克（Jack Dominik）回忆说："法官举起右手指着内森，我一辈子都忘不了他当时说的话：'我认识你，你是推销员，我看过你在街头推销东西。'内森也用食指回敬法官，并且大叫：'不是！我是制造商！我是个有身份的制造商，跟我合作的也是一等一的律师！'"（多米尼克表示，内森是那种会把每位跟他一起工作的伙伴都说得很了不起的人。）多米尼克继续说："那个时候，内森的脸越来越红，法官的脸比他更红，于是被迫休庭。"多米尼克未发表的手稿里详细记录了那天之后发生的一切，手稿题目是"S. J.的发明——其代表律师多米尼克的所见所闻"。那天休庭后，内森突然心脏病发作，这令S. J.内疚不已。多米尼克写道："罗恩因内疚和自责而不断地啜泣。第二天这个案子就和解了。而内森前一天才发作的心脏病居然好了，这实在是个奇迹。"

内森有表演天赋，他的众多亲戚也是如此，而推销产品首要的技巧就是表演。据说，内森的侄儿阿奇（推销员中的一位翘楚）曾经在一个漫长的下午，卖给一名穿着讲究的男子一件又一件的新奇用具。到收工时，阿奇亲眼看着那个男子走开，停下，望着自己的手提袋，然后把刚刚买下的所有东西全数丢到附近的垃圾箱里——莫里斯家的人就是有这种能力。罗恩说："我的那些亲戚连空盒子都卖得出去。"

莫里斯家族最后一位活跃在推销这一行的是“刀子”阿诺德。有这个绰号是因为他特别擅长运用Sharpcut刀具，Sharpcut刀具是Ginsu刀具的前身。阿诺德当时70岁出头，他生性乐观、顽皮，有圆圆的脸庞，几缕白发，还有一个招牌动作——他每次把番茄切成齐整、漂亮的薄片后，一定会熟练地顺着刀子钝的那一边，把番茄片排成整齐的一排。他与妻子菲莉丝住在距阿斯伯里帕克几英里[7]的大洋城——他（带着或许也是推销轻触式刀具时的绝对信心）表示菲莉丝是“阿斯伯里帕克最漂亮的女生”。一天早晨，他坐在书房里，精神抖擞地开始推销万用切果蔬机，那可是S. J.在大约40年前就开始生产的器具。

“各位乡亲父老，请过来这边，我要向大家展示一台史上最强的切果蔬机。”他开始了。菲莉丝坐在旁边，脸上闪耀着骄傲的光芒。阿诺德拿起一包烤肉调味料当道具，那是罗恩随秀坦电转烤肉器一起销售的赠品。“请看这个！”他高举着那台机器，像是在展示一只蒂芙尼花瓶。他强调用这台机器切马铃薯、切洋葱、切番茄……有多么利落。他说话时的声音极具说服力，带着泽西海岸语调的韵律，听起来像是在唱歌：“有几个人能像这样切番茄？当你用刀切它时，你会被弄得满手汁液，那会一直流到你的手肘。用万用切果蔬机来切，你就不用那么麻烦了：你只需把番茄放进去，然后转动。”他示范该如何把番茄固定在机器的底座上。“看看这个番茄，各位女士！看看这个番茄！你转动的次数越多，切出来的片就越多。看看这个番茄，各位女士！每片切出来都整整齐齐，没有一粒籽掉出来。不过我最喜欢用这台万用切果蔬机来切卷心菜。我的岳母大人以前常常这样对付卷心菜，”他对着想象中的卷心菜，做出一连串乱切的动作，“我以为她要自杀。噢，天啊，我拼命祷告，求她不要失手。请别误会，我很爱我的丈母娘，只是她的女儿偶尔会令我伤脑筋。有了这台万用切果蔬机，当你再处理卷心菜的时候，你只需先把它切一半，然后放进机器里，凉拌、快火炒、做沙拉，或是其他做法都随你。”

那是一人担纲的独角戏，只是阿诺德表演的目的不只是娱乐大众，他是要卖东西。他说：“一个推销员可以成为很棒的演员，可是演员却不一定能够成为很棒的推销员。”推销员必须能让人鼓掌叫好，还愿意掏出钱来。他一定要能够掌握好行话所说的“转折点”：在千钧一发的关键时刻，从演员的角色转变为商人。假设在50个围观者当中，有25人走上前来购买产品，真正的推销大师只会卖给其中的20个人，然后对其余5个人说：“等一下，我还有更多特色要向各位介绍。”然后开始大力推荐这件产品，但是这一次与之前的推销稍有不同，而那四五位没有买到产品的人就成为下一批围观群众的内圈，被后来者包围。由于他们急着付钱，想买好东西就走，于是又能引起另一波抢购潮。

推销的转折点需要推销员善用人们的预期心理，所以阿诺德总是在示范台上放一个诱人的菠萝。他说：“40年来，我每次都保证会示范切菠萝给大家看，可是我从来没有切过。我有一个同行甚至干脆去买了一个菠萝模型。干吗真的切菠萝？一个菠萝要两三美元，而且切完以后，围观的人就都走了。”阿诺德说，他雇用过一些人在康涅狄格州丹伯里的市集上替他推销一款切菜机。那几个人无精打采的态度令他十分不满，他索性自己上场示范。他说，那些人等着看他的笑话，因为他从来没有用过那款切菜机，所以一定会切得乱七八糟。可是他只示范了一次，就赚了200美元。阿诺德回忆当时的情境，说道：“这些人的眼珠子都要掉出来了，他们说‘实在没有道理，你连怎么用这台机器都不知道啊’。我说‘可是我知道有一件事我做得比你们好’，他们问是什么事，我说‘我知道该怎么让人掏钱’。那就是这一行的秘诀。”

4

自20世纪50年代中期，罗恩便开始在芝加哥马克斯韦尔大街的跳蚤市场推销父亲生产的厨房用具了，当时他才13岁。每天早晨5点，他

就来到跳蚤市场，准备好洋葱、卷心菜和胡萝卜各50磅，以及100磅马铃薯。他从早上6点开始卖，一直卖到下午4点，一天可以做成高达500美元的生意。到十八九岁的时候，他开始转战全州和各郡的市集进行巡回推销。后来，他在芝加哥商业圈内的一家沃尔沃斯连锁超市分店里弄到了一个不错的门面。当时，那里是沃尔沃斯连锁店在美国生意最好的一家分店。他在那里推销万用剁碎机和万用切果蔬机，结果他赚的钱比分店经理还多。他在高级餐厅Pump Room吃饭，手戴劳力士表，住每晚150美元的酒店套房。从当时的照片来看，他长得一表人才，有一头浓密的黑发、一双蓝绿色的眼睛，以及性感的嘴唇。几年后，当他把办公室搬到密歇根大道919号时，还获得了"花花公子大楼的保罗·纽曼"[8]这一称号。

梅尔·科里（Mel Korey）从大学时代起就认识罗恩，也是他的第一个生意伙伴。科里还记得当年他曾经去那家沃尔沃斯分店观摩罗恩推销万用剁碎机的场景。科里说："好多人迷死他了，因为他实在太帅了，附近的秘书小姐都会趁着午休时间专程到沃尔沃斯去看他。他会挑好时机进入'转折点'，顾客简直是抢着过来买东西的。"有一次，罗恩的一位朋友史蒂夫·温（Steve Wynn，幻象度假村集团的创始人）去看望因内线交易而入狱的著名金融家迈克尔·米尔肯（Michael Milken）。他们两人坐在电视机前，无意中看到罗恩的一集购物广告节目，节目中，罗恩正在一步步地降价，这是街头推销的经典策略。他说："各位不必花200美元，不必花180美元，不必花170美元，不必花160美元……"这是标准的推销手段：只因为一开始的价格喊得很高，这听起来就很戏剧化。然而，罗恩叫起价来却有一种令人难以抗拒的魔力。他口中的价格越来越低，此时，温和米尔肯——这两位仁兄跟任何一个熟知利润率的美国人一样——异口同声地大叫："打住！罗恩，别再降了！"

罗恩是最厉害的推销员吗？唯一一次有意为这个问题找到明确答案的行动发生在几十年前，当时罗恩和阿诺德在马萨诸塞州西斯普林

菲尔德举行的东部各州博览会上推销一组刀具，另一位推销员弗洛斯蒂·维森（Frosty Wishon）也在场，他也是一个传奇人物。罗恩说："维森是个穿着讲究、口才一流的人，也是位很棒的推销员。可是他自以为无人能比，所以我就说'各位，这场博览会为期10天，每天的展出时间为11~12个小时。我们轮流上阵，比赛谁卖得多'。"在莫里斯——波佩尔的推销学中，这叫作"对决"。那次较量的结果，没有一个人忘得了。罗恩击败了阿诺德，但是两人的"战绩"只差一点点，仅差几百美元。而维森推销的成绩只及两位对手各自的一半。罗恩继续说："你不知道当时维森的压力有多大。博览会结束时他来找我，对我说'罗恩，有生之年，我再也不想跟你同台推销了'。"

维森想必是魅力十足又很有说服力的，然而他以为这样就够了，以为推销的游戏规则与名人代言的规则一样。当职业篮球明星迈克尔·乔丹为麦当劳的汉堡代言时，乔丹是其中的明星。可是罗恩或阿诺德在推销万用剁碎机等商品时，他们的能耐就在于让万用剁碎机成为明星。毕竟这是一项创新产品，让人们可以用不同的方式切洋葱、剁肝脏，消费者需要重新考虑要不要改变自己的做菜方式。万用剁碎机跟大部分伟大的发明一样，会改变人们现有的生活习惯。你要怎么说服人们放弃原来的习惯？你不能只靠诚心诚意或讨好逢迎，靠名气大或外表好看也不够。你必须一遍接一遍地向消费者说明这项发明，而且每一次都要有不一样的"转折点"。你必须示范机器到底怎么用，为什么它会让人们的生活变得更加便利。在用机器剁肝脏时，你要引导观众注意你的操作过程，然后确切地告诉他们，这台机器十分合适日常做饭。最后你要强调，这虽然是革命性的发明，使用起来却一点儿也不难，以此作为卖点，把东西卖出去。

几十年前录像机刚上市时，它也是会改变人们生活习惯的产品。理论上讲，录像机可以让我们录下电视节目，这样我们就再也不必被"黄金时段"绑住了。然而，尽管录像机后来变得十分普及，但是它很少能实现这个用途，因为从来没有人从这个角度推销过录像机。没有人一遍又一遍地向消费者介绍过这款新产品，也没有人精确地展示

过录像机的使用方式，或是示范如何把录像机融入日常生活，也没有一双手一步步为消费者展示整台机器的操作步骤。制造商只管把装着录像机的箱子交给消费者，拍拍他们的肩膀，再附上一本使用手册——任何推销员都会说这么做是不行的。

有一次，我到罗恩位于冷水峡谷的住宅去拜访他时，有幸坐在他家厨房的高脚凳上，见识到他那一套“真正的推销”究竟是怎么一回事。罗恩说起他刚刚和演员罗恩·西维尔（Ron Silver）一起吃完饭。罗恩·西维尔在一部有关O. J.辛普森案的新电影里，饰演罗恩的朋友鲍勃·夏皮罗（Bob Shapiro，辛普森的辩护律师）。罗恩说：“他们把罗恩·西维尔后脑勺的头发剃掉，让他的后脑勺秃了一块，因为夏皮罗的后脑勺就秃了一块。所以我对他说‘你一定要买GLH’。”GLH是罗恩早年推销过的一款产品，那是一款喷雾发胶，可以使头发变得更加浓密，从而盖住秃头的地方。“我跟他说：‘那可以让你比较好看，等快要拍戏时再洗掉就好了。’”

讲到这里，一般推销员通常会就此打住——这个话题已经说完，可以翻篇了。我们俩那时候一直在谈秀坦电转烤肉器，在我们身后的台面上，有一台秀坦电转烤肉器正在烤鸡肉，另一台在烤小牛排。罗恩前方的桌上，一台面团机也在运转中。他自己则在炒一些大蒜，准备午餐的时候吃。可是他既然说起GLH，如果不把GLH的妙用展示给我看，那他就不是罗恩了。他快速走到厨房内另一边的一张桌子前，还边走边说：“别人总是问我GLH这个名字是怎么来的，那是我编出来的，就是‘美丽的头发’（Great-Looking Hair）的意思。”他拿起一个罐子说：“我们做了9种颜色，这一罐是银黑色的。”他拿起一面小镜子，以便找到头上秃掉的地方。“现在，你要做的第一步是将其喷在没有秃的地方。”他摇晃那个罐子，然后开始喷头顶。他一面喷，一面说个不停。“接着，喷没有头发的地方。”他指着秃头处说，“就在这里，好了，现在等它干。梳头这个环节也很关键，最后的效果50%取决于这一步。”他开始用力梳头发，突然间，罗恩看起来就像是有满头黑发一般。我说：“哇！”罗恩面露得意之色。

“你的反应是‘哇’，其他人的反应也一样是‘哇’，只要用过的人都会发出同样的尖叫。”他抓住我的手臂，把我拉到外面的阳台上，“如果走到室外，在明亮的阳光下，或者平常的大白天，你也看不出我的后脑勺秃了一大块。这看起来真的很像头发，这款产品真的很厉害、令人觉得不可思议，而且用任何洗发露一洗就掉。你知道谁会是最佳代言人吗？艾伯特·戈尔[9]。你想摸摸看感觉怎么样吗？”罗恩把头低下来，让我能看到他的后脑勺。我说了“哇”，也看过他的头发在室外的样子，可是罗恩身上的推销本性使他仍然不满足，我还得摸摸他的后脑勺。我摸了，那感觉就像真的头发。

5

罗恩不只继承了内森的推销功力，也不愧是S. J.之子，这一点颇能解释秀坦电转烤肉器为什么会大卖。S. J.在位于芝加哥壮丽大道高级地段的德雷克大厦，拥有一套包含10间卧室的豪宅。他的凯迪拉克房车配有专职司机，车内还装设电话——这在当年是很稀奇的，他也很喜欢炫耀那部电话。他会穿三件式西装，喜欢弹钢琴、抽雪茄，他常皱眉头，说话时会发出怪异的小小呼噜声。他会把钱都押在美国国库券上，而他的人生哲学，体现在他说过的一些名言里。他对律师说：“如果对方逼得太紧，就告他。”他对儿子说：“重点不在于你花了多少钱，而在于你赚到多少钱。”有一位设计师曾质疑，他最畅销的成功商品之一，即一款名为“袖珍渔夫”的便携式钓竿到底有什么用途，他说：“这不是拿来用的，是拿来送人的。”

1974年，S. J.的第2任妻子埃洛伊丝决定找人干掉他。她找来两名职业杀手，其中一个的名号相当贴切，就叫“剥皮先生”。那时候，埃洛伊丝跟两个女儿及她本人的男友住在S. J.位于新港滩的房子里，她的男友是一个37岁的机械师。在埃洛伊丝受审的法庭上，S. J.被问及那个机械师，他答道：“我其实还有些感谢他的出现，有他在，可以让

她别来烦我。”这就是S. J.典型的作风。不过11个月之后，埃洛伊丝出狱，S. J.跟她再次结婚了，这也是S. J.典型的作风。正如一位他过去的同事所说：“他是个怪胎。”

S. J.是个爱好设计新玩意儿的人。他会在夜里睡着睡着就爬起来，用摆在床头柜上的本子画下一些零乱的草图。他会躲在厨房里好几个小时，把里面搞得一塌糊涂，然后带着恍惚的神情走出来。他很爱站在机械师身后，越过他们的肩头，探看他们组装自己设计的原型产品。在20世纪40年代末及50年代初，他几乎只用塑料材质就成功地为厨房中的各项基本设备重新赋予了低调的现代风格。蒂姆·塞缪尔森（Tim Samuelson）说：“这些漂亮的塑料面粉筛子是波佩尔兄弟公司做的。”塞缪尔森是芝加哥历史学会的负责人，也是研究波佩尔家族史的权威人士。“他们会使用对比色，或是将不透明塑料与半透明旋涡纹塑料结合在一起进行设计。”塞缪尔森曾买到波佩尔兄弟公司原产的甜甜圈机，他觉得这个以红白色塑料做成的用具“有着优美的线条”，从此，他就对波佩尔家的一切都十分着迷了。很久之后，他在海德公园高层住宅的自家厨房里，仍会使用万用剁碎机来准备沙拉材料。塞缪尔森说：“S. J.设计的东西一定会有小巧思在里面。以波佩尔自动翻蛋器为例，它的外观看起来就像一般的刮刀，可是如果你挤压把手，刀片转动的角度就刚好能让一个荷包蛋翻面。”

沃尔特·赫布斯特（Walter Herbst）是一位设计师，他的公司曾经与波佩尔兄弟公司合作多年。他说S. J.的一贯做法就是先想出一个预期实现的功能。“他会一大早带着这个想法跑来，就像这样，”他模仿S. J.沙哑的声音，“‘我们需要改善切卷心菜的方法。’那是一种热情，无与伦比的热情。有一天早上，他一定是刚吃过葡萄柚，因为他一上班就打电话对我说：‘我们需要更好的切葡萄柚的方法。’”后来他们想出来的是一种双刀片削皮刀——在两片刀片之间留有些许距离，这样就可以同时切葡萄柚两边的皮了。赫布斯特说：“几条街外有一家小杂货店，S.J.就派司机去买葡萄柚。起先是买6个，可是在几个星期内，6

个变成12个，12个变成20个，到最后我们一天要削三四十个葡萄柚。我不清楚那家小杂货店知不知道究竟发生了什么事。”

毫无疑问，S. J.最可圈可点的发明是1960年上市的高效能切蔬果机。它基本上是切割食物用的，是一款没装马达的食物调理机。这台器具的核心是一串细长而锐利的刀片，刀片像吉他弦一样，挂在两个涂过特氟龙的金属环上。金属环是在伊利诺伊州的伍德斯托克用特殊等级的364铝合金制成的。当两个金属环一上一下对齐排列，刀片呈平行状时，只要把洋葱或马铃薯压下去，穿过刀片，出来的便是整齐的洋葱片或马铃薯片了。如果转动上面的金属环，使上下刀片呈十字状缺口，那切出来的就是洋葱粒或马铃薯丁。框住这两个金属环的是造型美观的塑料外壳，上面有一个活塞，把蔬菜由此送入机器。在技术上，高效能切蔬果机是一大胜利：机器所用的刀片强度足以抵挡蔬菜下压的压力，其制造方法取得了美国的专利。可是从营销的角度看，这却带来一个难题。S. J.的产品向来是由推销人员带着一大堆蔬菜叫卖出售的，他们携带的量须供一整天示范所需。然而高效能切蔬果机的工作效率太高了，据波佩尔兄弟公司推算，只需1分钟，它就能够切好120个锯齿状的水煮蛋、300片小黄瓜片、1 150根马铃薯条、3 000块洋葱丁。以往供一整天使用的蔬菜量，现在几分钟便切完了。推销人员已经负担不起每次只面向100来个人推销的成本——他们必须一次面向10万人。高效能切蔬果机必须在电视上推销，而最早认识到这个事实的推销员中的一位便是罗恩。

1964年夏，高效能切蔬果机刚推出不久，科里便与罗恩联手创办了罗科公司。他们以500美元的成本拍摄了高效能切蔬果机的电视广告。广告内容是直截了当地推销产品，并且将整个推销过程浓缩至两分钟。广告拍好以后，他们从芝加哥出发，前往邻近的中西部城镇。他们直接到当地百货公司上门推销，说服对方以包销的方式陈列高效能切蔬果机，包销就意味着卖不掉的全部可以退货。然后他们又到当地电视台，找到最便宜的广告时段，在两三周内的该时段播他们的广告，并祈求这么做能够吸引足够多的消费者上门。科里说：“我们买入

高效能切蔬果机的批发价是每台3.42美元，售价是每台7.46美元，而百货公司的零售价是每台9.95美元，也就是说，我们的获利空间约4美元。假设我花100美元做电视广告，那要卖出25台机器才能回本。”当年，显然只有宝洁这种大公司才会用电视广告推销厨房用具。科里和罗恩这两个才20岁出头的推销员，要通过电视媒体推销没有人听说过的高效能切蔬果机，能不能成功都很难说。他们俩是在做一场豪赌，结果让他们大感意外，他们的努力没有白费。

科里回想起最初创业维艰的那几年，继续说道：“蒙大拿州比尤特有一家店叫轩尼诗。当地居民那时还在穿军衣式的厚呢短大衣，镇上多半是酒吧，只有几栋三层楼的建筑。当地居民总共有27 000人，而只有一家电视台。我带着高效能切蔬果机去那家店，他们说‘我们拿一箱好了，这里顾客不会很多的’。我再到电视台去，那个地方又脏又乱，唯一的业务员已经老得几乎又聋又瞎。我选定了一个时段，连播5周，广告费是350美元。我算了算，只要卖出174台机器，也就是6箱，我就很高兴了。后来我回到芝加哥，有一天早上进办公室时，电话铃响了。他们说‘那一箱全部卖完了，马上再空运6箱高效能切蔬果机过来吧’。一周后的星期一，电话铃再次响起，又是比尤特那边打来的，‘我们又卖光了150台’。我又空运了6箱过去。后来每隔几天，只要电话一响，我们就会互看一眼，说‘蒙大拿比尤特’。”即使到今日，已经过了几十年，科里还是觉得难以置信。“那个镇上总共才几户人家？可能也就几千户吧？结果我们在5周之内一共卖了2 500台高效能切蔬果机！”

为什么高效能切蔬果机如此畅销？毫无疑问，那是由于美国大众殷切希望可以买到更好用的切蔬果用具。然而关键不止于此：高效能切蔬果机代表媒体（电视）与信息（新器具）之间完美的结合。就使用者的感受来说，高效能切蔬果机简单易操作。拿起马铃薯，往金属环处压下去——好了，炸薯条的原料做好了。不需要摁什么按钮，其中也没有令人生畏的隐藏装置——仅用两分钟的广告插播时间就能够把怎么使用高效能切蔬果机解说得清楚明白，而且消除了所有人对新

科技的恐惧感。更特别的是，你可以把镜头紧盯产品本身，强迫观众把所有的注意力都聚焦于产品上。顶尖推销员在做现场示范时极力想要达到的目标，电视可以将其发挥得淋漓尽致：让产品成为明星。

6

这是罗恩绝对忘不了的一课。在他为秀坦电转烤肉器拍摄的广告中，一开场出现的并非他本人，而是鸡鸭鱼肉在电转烤肉器中转动的一连串镜头，烤肉油亮亮的让人垂涎三尺。广告旁白跟着叙述每个镜头："可口的6磅重烤鸡""肥美多汁的烤鸭""叫人口水直流的烤猪排"。在这些镜头过后，我们才会看到身穿运动外套和牛仔裤的罗恩。他指出传统烤肉制作过程存在各种问题，制作过程中总会弄得脏乱不堪，让人头痛。他用铁锤去敲秀坦电转烤肉器的门，以显示它有多么坚固。他熟练地固定好一只鸡，将其插进有专利权的秀坦双叉烤杆，再放进烤肉器。接着他重复同样的动作，又烤了两只鸡、几块搭配着柠檬和茴香的三文鱼，以及一块肋排。整段过程从头到尾，摄影机都对准他的双手，那双手则动个不停，流畅地操作着秀坦电转烤肉器，同时罗恩用深沉的声音一步步引导观众了解每个步骤："只要简单地把食材放进去，就像这样，一点儿都不费力。另一边也是同样的做法。现在撒上一些香料及调味料，再调好位置，关上玻璃门，烤一个小时——把时间设定好，就不必管它了。"

为什么这支广告的效果这么好？因为秀坦电转烤肉器与高效能切蔬果机一样，最原始的设计就是要让产品抓住人们的眼球。罗恩一开始就坚持，烤肉器的门必须是整片的透明玻璃，而且要往后倾斜，好让更多的光线透进来，那样制作者就随时可以从外面观看里面所烤的鸡、火鸡或猪肋排了，而且能够看得一清二楚。巴克斯说，第一代秀坦电转烤肉器推出后，罗恩就十分重视烤出来的肉的金黄色泽和均匀度。他认定烤杆转动的速度不太对：烤箱原本设定的速度是每分钟旋

转4圈。罗恩在他的厨房里做比较测试，用各种速度试烤一只又一只鸡，最后他判定，效果最佳的旋转速度应该是每分钟转6圈。我们可以想象，如果是一位精明干练的企业管理学硕士，抱着一大沓焦点小组的试验结果报告，他必定会说，罗恩卖的其实是方便和有益于健康生活的产品，所以，花费几十万美元不断更新制造模具，只为了能够烤出更均匀的金黄色，实在不值得。可是罗恩明白，无懈可击的金黄色泽很重要，其道理就跟倾斜透明的玻璃门是一样的：产品的每一项设计，都必须使它在展示时能够充分而有效地表现出它的优越性能。产品在台上看起来越有价值，推销者就越容易进入“转折点”，从而请消费者掏钱购买。

换句话说，如果当年是由罗恩来介绍录像机，他不仅仅会在电视购物节目中推销这台机器，更会在录像机的设计上做出改变，那样才能在电视上清楚地展示产品。例如机器上的时钟不会是数字钟（那种一闪一闪的等待重设的数字钟无疑会给人一种绝望的感觉）。录像带放进去后，也不会藏在隐秘的入口后面，而是会在清楚明显的地方运作，一如烤箱里的鸡一般。所以，当机器在进行录像时，我们可以看到带子在转动。机器上的控制装置也不会是一排不明显的按钮，而会是大型按钮，并且每次按下去或弹上来时，都会发出有确认作用的咔嗒声。另外，录像过程的每一个步骤都会对应一个很显眼的数字，只要设定好相应的数字就不必管它了。况且，罗恩的录像机会是一个薄薄的、不起眼的黑盒子吗？当然不会。在西方文化中，“黑盒子”一词的含义等同于“令人费解的东西”。罗恩的录像机会以红白色的塑料为外壳，分为半透明的旋涡纹物质和不透明物质两部分，要不就是用364铝合金，涂上一些大胆的基本色。录像机的放置地点会在电视机上方，而不是下方。这样，当邻居或朋友来访时，他们一眼就会看到，并且说：“哇，你也买了一台罗科万用录像机！”

罗恩的童年过得并不快乐。他曾经对我说："我记得我给自己烤过一个马铃薯，那是我四五岁的时候。"当时我们正坐在他的厨房里，刚刚试吃了秀坦电转烤肉器烤出来的小牛排。他不是一个爱缅怀过去的人，所以为挖出他的记忆，我着实花了一点儿时间。"我实在太饿了，马铃薯烤好后，好像我怎么狼吞虎咽都嫌太慢。"通常罗恩总是动个不停，要不就是手上忙着切食物，要不就是来回踱步。不过此刻他静了下来，没有做任何别的事。他很小的时候父母就离异了，父亲S. J.跑到芝加哥去了，母亲则失去了踪影。他和哥哥杰里被送到纽约州北部的一所寄宿学校。"我记得我见过我妈妈一次，而直到13岁我搬到芝加哥为止，我不曾记得见过我爸爸。在寄宿学校的那段日子，有一个星期天，同学们的父母都来学校看望自己的孩子，而我的父母从始至终都未现身。我知道他们不会来了，却仍然走到学校旁边，顺着农田放眼望去，我看到了一条路。"他用手做出一个起伏的手势，表示那条路一直延伸到远处。"我记得自己站在那条路上一边哭一边看着几英里外的一辆车子在移动，希望里面坐的是我的爸爸妈妈。可是他们没有来，这是我对寄宿学校唯一的记忆。"罗恩依旧保持着一动不动的姿势。"我不曾记得我这一辈子开过什么生日派对，只记得祖父祖母把我们接走，我们就搬到佛罗里达州去了。爷爷以前会把我绑在床上，捆住我的手脚，因为我有翻过身来趴着睡的习惯，如果我往上、往下或向左、向右，就会撞到头。是什么原因？是怎么撞到的？我也不知道。我像老鹰展翅那样被绑着，背朝下。如果我能够翻过去，趴着睡，爷爷就会半夜醒来，跑进我房间，把我打个半死。"罗恩停顿一下，又说，"我从来不喜欢爷爷，也完全不了解母亲、外公、外婆，或是那个家族的任何人。就是这样了，我没有太多可以回忆的东西。显然那时也发生过别的事，只是那些回忆都被我自己抹去了。"

罗恩随祖父祖母到芝加哥时只有13岁，他被送往波佩尔兄弟公司的工厂工作——但是只是在周末，也就是他的父亲不在工厂的时候。他回忆道："午餐是三文鱼罐头和白面包，那里的伙食就是如此。我有没有跟父亲住在一起？从来没有，我跟爷爷、奶奶住。"他成为推销员

后，父亲只给过他一样好处：他允许儿子赊账。科里说，有一次他开车从学校接罗恩回家，把他送到他父亲的公寓门口。“他有那间公寓的钥匙，他进门时他的父亲已经躺下了。他父亲问：‘是罗恩吗？’罗恩答：‘是的。’可是他父亲并没有走出来。到了第二天早上，罗恩还是没有见到他。”后来，罗恩自行创业，于是他便成为波佩尔兄弟公司不受欢迎的人。S. J.昔日的同事回忆说：“从此以后，罗恩就被禁止进入那个地方了。他无法踏进公司的大门，也从来不被允许参与任何事。”罗恩对此的回应很简单：“我父亲的眼睛里只有生意，我并不了解他。”

我面前的这个人一生都在照着他父亲的形象走：他从事着跟他父亲一样的行业，同样对厨房器具投注永不止息的心力，而且是以销售父亲公司的产品起家的。可是他的父亲在哪里？科里摇着头说：“如果他们父子齐心，他们一定可以创造奇迹。我记得有一次我们跟销售家居用品的K-tel公司谈合作，对方说，如果我们联手，可以变成‘战争机器’。对方用的就是这个字眼。罗恩和父亲如果联手，本可以成为战争机器的。”尽管如此，你很难发现罗恩对他的父亲有一丝一毫的怨怼。有一次我问他：“谁是你的灵感来源？”他第一个想到的人名脱口而出，是好友史蒂夫·温。接着他沉默了一会儿，又说：“我父亲。”不管内情如何，罗恩显然在父亲的言传身教里发现了某种无价的传统。那他是如何对待这个传统的？他超越了传统，创造了秀坦电转烤肉器，就价格与功能而论，秀坦毫无疑问超越了莫里斯计量切片器、荷式捣碎刨丝器、万用剁碎机及高效能切蔬果机的总和。

当我到大西洋城拜访阿诺德时，他曾经带我去看当地的犹太墓园——神圣的谢拉姆斯（Chesed Shel Ames），地点就在镇外的一个小山坡上。我们乘坐阿诺德的白色奔驰车，车子缓缓驶过镇上的贫民区。当天下着雨。在墓园外站着一个穿汗衫的男子，他正喝着啤酒。我们穿过一扇生锈的铁门进入墓园。阿诺德说：“一切都是从这里开始的。”他指的是，这个力争上游也争执不断的家族的每一分子最终都会被埋葬于此。我们走过一排排墓碑，最后来到一个角落，找到莫里斯

家族的墓碑。习惯戴硬草帽、曾经“策略性心脏病”发作的内森在这里，旁边是他的妻子贝蒂。隔几排是家族长老基德斯夫妻，再过去几排是罗森布鲁姆，他当年在长岛靠卖塑料制品而致富。然后是所有的波佩尔家族成员，墓碑很整齐地排列着：罗恩蛇蝎心肠的祖父艾萨多尔、祖母玛丽、冷淡对待自己儿子的S. J.、罗恩早逝的哥哥杰里。罗恩生于这个家族，却不属于他们那一群人。阿诺德缓缓走在各个墓碑之间，雨水从他的帽檐滴下，然后他说了一句我很认同的话：“我敢打赌，罗恩不会出现在这里。”

8

某个周六晚上，罗恩来到电视购物网QVC的总部。那是位于费城郊区森林里的一栋灯光闪烁的庞大建筑。罗恩是QVC的常客，除了录制广告节目，他偶尔也会现身QVC的现场节目。那一天自午夜起的24小时内，QVC给了他8个现场时段。第一个小时是午夜到凌晨1点的“罗科”特别时间，罗恩和女儿香农一起作为嘉宾参加了这个节目。此时，香农从巡回各地市集推销爸爸的罗科电动食物脱水机做起，也已经入行。他们当天的计划是，两人轮番上阵，而他们推销的产品是新版的数字转盘秀坦电转烤肉器，只卖一天，每台“特价”129.72美元。

在摄影棚里，罗恩在5个带轮子的木板台上，摆设了18台数字转盘秀坦电转烤肉器。他此前已通过联邦快递从洛杉矶运来几十箱塑料泡沫箱包装的各种肉类食材，足够当天现场示范环节所需，包括8只15磅重的火鸡、72块汉堡肉、8只羊腿、8只鸭、30多只肉鸡、20多只烤肉专用的科尼什鸡和洛克肉鸡[10]等，除此以外的各式配菜、鳟鱼和香肠是当天早上在费城的3家超市购买的。QVC的目标是，24小时内售出37 000台电转烤肉器，约等于450万美元的销售额，这个数字即使以QVC购物频道的标准来说也是相当庞大的。罗恩看起来相当紧张，他

对着在摄影棚里忙里忙外的QVC制作小组和工作人员大喊大叫，对已经做好、稍后要当成直接从烤肉器里拿出来的示范成品抱怨连连。他看着一盘淋了烤肉汁的马铃薯泥，说：“各位，这根本不能看啊，肉汁要显得更高档一些才行。”他走起路来脚有一点儿跛。他心事重重地说：“你看，压力非常大。别人会问，罗恩的表现如何？他依旧坐在销售的第一把交椅上吗？”

就在节目开始前几分钟，罗恩躲到摄影棚隔壁的演员休息室里，在头发上喷了几下GLH，然后用力梳。同台的主持人里克·多迈耶（Rick Domeier）大叫：“我的那位‘上帝’这时候跑到哪里去了？”他夸张地四下张望，找寻那位特别来宾，“‘上帝’在不在后台？”此时，罗恩才身穿厨师服，亮丽现身，棚内摄影机齐齐开动。他切开一只羊腿，示范如何操作新型秀坦电转烤肉器。他赞叹烤出来的鸭子皮脆肉嫩。他介绍新的食物保温功能：肉烤好后，烤肉器可以在低温状态下转动长达4小时，以免肉汁凝结。在整个过程中，他那嬉笑怒骂的表现方式特别吸引观众，他们不断打电话进来，这仿佛又回到当年，他在沃尔沃斯分店里迷住了众多秘书小姐的情景。

在演员休息室内，有两台计算机监视器。一台监视器上面显示的是曲线图，反映每秒的来电数量；另一台显现的是电子账本，反映实时的总销售额。当罗恩说得唾沫横飞之际，大家一个个走出摄影棚，聚集在那两台计算机前。香农是第一个走出来的，当时是0点40分。罗恩正在摄影机前，用父亲的公司生产的万用切果蔬机切洋葱。香农看着第二台计算机，倒吸一口气。才过了40分钟，罗恩的业绩便已经冲破70万美元。QVC的一位经理走进来，那时是0点48分，罗恩的销售额即将突破837 650美元。经理大叫：“不可能，这简直令人无法相信！”此时，QVC的两位制作人走进来，其中一位指着第一台记录电话通数的监视器叫道：“跳，往上跳！”再过几分钟，节目时间就到了。罗恩正在做最后的冲刺，再一次介绍这台机器有哪些优点，反映电话通数的线条非常明显地急速上升——全美各地的观众纷纷掏出了皮夹。第二个监视器的屏幕因为数字不断更新而变得模糊：129.72美

元加运费及税的金额，正在一笔笔不断累积上来。QVC的人说：“你看，我们马上就要向百万美元冲刺了，这才只是第一个小时。”他的声音里带着敬畏之意。

单纯记述罗恩为有史以来最伟大的推销员是一回事，现在证明此言不虚的实景就摆在眼前又是另一番感受。此时，房间另一端的门打开了，一位男士走进来，他躬着身体且一脸疲惫，但是面带笑容。他就是罗恩，他曾经在自家厨房里发明更好用的烤肉器，然后自己走出去推销。一时之间，房间里静默下来，然后，大家全部起立鼓掌欢呼。

2000年10月30日

---

[1] 约瑟（Joseph），在《圣经》故事中，他在家族里遭受排挤和欺凌，后成为受人敬畏的有智慧的人。——编者注

[2] 1磅≈0.45千克。——编者注

[3] 1英尺≈0.3米。——编者注

[4] 焦点小组，即小组座谈（Focus Group），是由一个经过训练的主持人与一个小组的被调查者进行的半结构化访谈。小组座谈法的主要目的是通过倾听一组从调研者所要研究的目标市场中选取的被调查者，获得对一些有关问题的深入了解。——编者注

[5] 加里·格兰特（Cary Grant），美国著名影星，出演过的经典电影有《美人计》《捉贼记》《西北偏北》等。——编者注

[6] 特氟龙，即聚四氟乙烯树脂，一般被称作“不粘涂层”，杜邦公司以“Teflon”作为该产品的商标名称。——编者注

[7] 1英里≈1.61千米。——编者注

[8] 花花公子大楼（Playboy Building），即密歇根大道919号大楼；保罗·纽曼（Paul Newman），美国著名演员，此处指罗恩的长相与保罗·纽曼颇有几分相似。——编者注

[9] 艾伯特·戈尔（Albert Gore），美国前副总统。——译者注

[10] 如今的美式肉鸡大多数来自科尼什（Cornish）和白洛克（WhiteRock）两大品种。——编者注

番茄酱之谜

如今，芥末酱已经发生彻底的改变，为什么番茄酱还是老样子？

1

好多年前，只有一种芥末酱独霸超市的陈列架：这款芥末酱叫French’s，它以塑料瓶包装，人们食用热狗和香肠时常会挤这种芥末酱吃。这种芥末酱是黄色的，以磨碎的芥末籽和姜黄根加醋制成，有一种温和的、淡淡的金属气味。那时候，如果你在杂货店里仔细地找，或许能在特色食品部找到贵普朋（Grey Poupon）这个品牌的芥末酱，那是来自法国第戎的产品，用比较辛辣的褐色芥末籽制成。20世纪70年代初，贵普朋一年的营业额超不过10万美元。很少有人知道这是芥末酱的品牌，人们也不清楚它的味道，更不会想要放弃French’s牌或是排名第二的Gulden’s牌芥末酱，而改吃贵普朋牌的。忽然有一天，贵普朋所属的休伯莱恩公司有了一个重大发现：只要先让人们品尝一下贵普朋的芥末酱，情况就不一样了，有不少人试吃过一次贵普朋，就会用它替换其他品牌的黄色芥末酱。这种情形过去在食品市场上几乎从未发生过——即使是最畅销的品牌，曾经迎来这种转换的概率也仅有1%。贵普朋创造了奇迹。

于是，休伯莱恩公司以更大的玻璃瓶包装贵普朋芥末酱出售，瓶上有珐琅质感的标签，并带有一丝法国风情，令人感觉芥末酱好像是欧洲制造的（后改为在康涅狄格州哈特福德制造，用加拿大的芥末籽制成）。这家公司在高级美食杂志上刊登赏心悦目的平面广告，又把

芥末酱装在锡箔纸做成的小包装里，随着飞机上的餐点分送，这在当年是全新的尝试。公司还聘请曼哈顿的灵狮广告公司，以不高的预算做电视广告。灵狮公司提出的构想是：一辆劳斯莱斯商务车驰骋在乡间的道路上，车后座有一位身着西装的男士，他面前有一个银质托盘，托盘上摆着牛肉。男士向前座的司机点头示意，司机打开前座置物格。此时出现广告界行话所谓的“揭露点”——司机递给男士一瓶贵普朗，此时另一辆劳斯莱斯赶上前来，并排行驶。车里面有个男子探出头来，问：“不好意思，请问你有贵普朗芥末酱吗？”

在这则广告播出的城市，贵普朗的销售量大增40%~50%，而且只要休伯莱恩公司把它推送到其他城市播放，它在当地的销售业绩同样能提高40%～50%。杂货店把贵普朗与French’s牌和Gulden’s牌摆在了一起。到20世纪80年代末，贵普朗已经成为芥末酱行业的领导品牌。贵普朗最早的电视广告脚本的创作人拉里·埃勒根特（Larry Elegant）说：“那则广告的意思尽在不言中，即享用这款产品是人生的一大乐事，而贵普朗与劳斯莱斯一同出现，仿佛是在向消费者传达，它真的与众不同，高人一等。”

贵普朗品牌崛起的故事证明了一件事：只要产品带有高级的气息和丰富的香气，在超市购买食品的消费者就不会吝于多付一点儿钱。像贵普朗就是一瓶8盎司[1]要3.99美元，而一般品牌的芥末酱一瓶只要1.49美元。贵普朗的成功也显示，人们的口味和习惯并非一成不变，不见得因为芥末酱过去一直是黄色的，消费者就不肯吃其他颜色的芥末酱了。贵普朗使今日美国一般的超市都设有专卖各式芥末酱的区域。也由于贵普朗，一个名叫吉姆·维冈（Jim Wigon）的男子在4年前（2000年）决定投身番茄酱这一行。如今番茄酱业的情况不正与30年前的芥末酱业相同吗？市面上有亨氏牌，有远远落后的汉斯牌和德尔蒙牌，再加上几个美国自有品牌。所以，维冈想要创造一个番茄酱业的贵普朗。

维冈出生在波士顿，他50来岁，身材粗壮，留着黑白掺杂的胡子。他经营的番茄酱事业以“世界第一”为其品牌，以合伙人尼克·斯基亚里奇（Nick Schiarizzi）承办酒席的业务为基础，地点设在马萨诸塞州诺伍德市一号公路旁的一栋低矮建筑内，它前面是一家工业设备出租店。维冈采用的原料有红辣椒、西班牙洋葱、大蒜和高质量的番茄酱膏。配料用的紫苏以手工切碎，因为用机器只会把紫苏叶切坏。他用枫糖浆取代玉米糖浆，这样做出来的番茄酱的含糖量只有亨氏的1/4。他把做好的番茄酱装在容量为10盎司的透明玻璃瓶里，以亨氏牌价格的3倍出售。过去几年来，他走遍全美各地，向特色食品专卖店及超市推销6种口味的“世界第一”番茄酱：原味版、加糖版、茴香口味、蒜香口味、焦糖洋葱口味及紫苏口味。如果几个月前，你曾经去过曼哈顿上西区的萨巴美食名店，你就会看到维冈本人站在店门前，夹在寿司摊位和犹太鱼丸冻摊位之间，头戴写有“世界第一”字样的棒球帽，身穿白衬衫和沾着番茄酱的围裙。他面前摆着一张小桌子，桌上摆着一个银质大碗，里面全是小块鸡肉和小粒牛肉丸，旁边是牙签和十几罐打开的“世界第一”番茄酱。维冈一遍遍地向路过的顾客吆喝：“请试试我的番茄酱，如果不试一下，那你就注定要吃一辈子的亨氏牌了。”

那一天，在萨巴美食名店的同一走道上，正好有另外两种食物也在搞试吃活动，所以来店逛的人可以从这一头的免费鸡肉肠吃起，再尝一块五香熏火腿，然后是“世界第一”番茄酱，吃完才走向结账柜台。顾客会迷惘地看着那一排打开的瓶子，此时维冈就会用牙签插起一个肉丸，蘸一下自己的番茄酱，然后手舞足蹈地递给他们。“世界第一”番茄酱里的固体与汁液比例比亨氏牌高很多，其中独有的枫糖浆则有一股令人回味的后劲。而试吃时，人人都会闭上眼睛，感受一下，再确认一下。有些人带着一丝迷惑的表情离去；有些人点点头，准备买一瓶。针对那些看起来很感兴趣的顾客，维冈会用他那浓重的波士顿口音说：“您知道您为什么会这么喜欢我的番茄酱吗？那是因为您以前一直都吃不到好的番茄酱。”维冈的愿景很简单：只要做出更好的番

茄酱——就像贵普朋做出更好的芥末酱那样，顾客自然就会蜂拥而至——要是真的那么容易就好了。

2

要讲“世界第一”番茄酱的故事，一定不能不提来自纽约州怀特普莱恩斯市的男子霍华德·莫斯科维茨（Howard Moskowitz）。他身材矮胖，头发花白，戴着一副大大的金边眼镜。而他开口说话时，喜欢使用苏格拉底式的独白：自己问自己一连串的问题，然后自己回答，其间以“啊”和拼命点头作为“标点符号”。他是先知卢布林——18世纪一位传奇性的犹太教哈西德派拉比[2]——的直系后裔。当年他读哈佛大学的时候，博士论文写的是心理物理学。如今他经营食品测试及市场调查生意，他公司一楼的每个房间都以著名的心理物理学家命名。（“你有没有听过‘罗斯·玛丽·潘伯恩’这个名字？啊。她是加州大学戴维斯分校的教授，名气很大。这一间就是‘潘伯恩厨房’。”）莫斯科维茨拥有过人的精力和说服力：“假使他是你大一那年统计学课的教授，那么你现在必然已成为统计学家了。”我们不久前见面时，他突然冒出一句：“你知道我最喜欢的作家是谁吗？是吉本。”在那一刻之前，他才刚刚谈完“钠溶液”这个主题，“现在我正在研读黑尔斯写的拜占庭帝国史。天啊，之前的篇章都很容易看懂，到拜占庭帝国就开始变得复杂了。总是有一个皇帝在大开杀戒，每个人不是有5个老婆，就是有3个老公——真的非常拜占庭。”

莫斯科维茨在20世纪70年代开始创业，他最早的客户当中就有百事公司。当时人造甜味剂阿斯巴甜刚问世，百事可乐请他计算出在一罐健怡百事可乐中添加的最合宜的甜味剂量应是多少。百事公司已经知道，甜度低于8%会不够甜，超过12%又太甜，而后续研究工作就交给莫斯科维茨了。他针对每一种他能想出来的甜度做出一批批的实验品，8%、8.25%或8.5%，一直加上去，直到12%。他把这些不同甜度

的样品拿给数百人试饮，看看哪一种最受欢迎。可是得出来的数据纷乱无序，找不出特定的模式。有一天在吃晚餐时，莫斯科维茨突然领悟到问题的症结所在：他们一直都没有问对问题。根本没有所谓唯一的完美的健怡百事可乐，他们应该寻找的是，好几种完美口味的健怡百事可乐。

食品业经过好长一段时间才跟上莫斯科维茨的前沿观念。他造访了各家食品厂商，想要说明他认为完美的口味不止一种的理念，可是没有人理会。他在食品业研讨会上演讲，听众耸耸肩，不以为然。可是他想不出还有其他更正确的道理。他说："这就像那句犹太谚语。你有没有听过？'对山葵上的虫子而言，这个世界只有山葵那么大！'"后来，到了1986年，他接到了金宝汤公司的电话。金宝汤也生产意大利面酱，以"普瑞格"这个品牌跟拉古牌打对台。普瑞格牌的产品里面会添加番茄丁，比用浓汤作底的拉古牌产品浓稠一点儿——金宝汤认为这可以使酱汁比较容易附着在意大利面上。可是，尽管金宝汤用心良苦，普瑞格牌意大利面酱的销售却不见起色，金宝汤急需新点子。

那时候食品业的标准做法是，把意大利面的爱好者找来作为焦点小组，然后调查他们想要的口味。可是莫斯科维茨认为，如果消费者想要的东西尚不存在，那他们也不会知道自己想要的到底是什么——即使是爱吃意大利面的消费者也不例外。他常喜欢说："脑袋不知道舌头要什么。"所以，他改为与金宝汤合作，并试做出45种不同的意大利面酱。这些是穷尽所有想象得到的变量——酸、甜、辣、咸、浓稠、香气、口感等所设计出来的各种组合。他又请来了一组训练有素的食物品尝专家，对每种酱进行深入分析。然后，他把试验品拿去实地实验，到纽约、芝加哥、洛杉矶和杰克逊维尔，在各地请一个由25个人组成的试吃小组，在两小时内试吃8~10小碗不同的意大利面酱，并以1~100的量表分别为它们打分数。

莫斯科维茨把调查结果制成图表后发现，每个人对于完美的意大利面酱应该是什么味道的见解都略有不同。不过，他在仔细筛查这些

数据后，还是可以摸索出一些规律。他发现，大多数人的偏好不外乎三大类，即原味、辣味、特浓，其中“特浓”这一类最重要，因为当时许多超市并不卖“特浓”口味的意大利面酱。而在其后的10年，这个新类别为普瑞格带来了数十亿美元的生意。当年金宝汤的市场调查部门主管莫妮卡·伍德（Monica Wood）回忆说：“我们全都大叫‘哇！’这第三类，也就是喜欢意大利面酱里面有很多东西的顾客群，是存在的，可是这从来没有被人发掘出来过。所以，我们在1989年或1990年推出了特浓意大利面酱，结果大获成功。”

在多年后的今日，食品业中的每个品牌好像都已推出了多种口味，人们也许很难想象这在当年是多么大的突破。然而，在那个年代，食品业的从业人员都抱持着一种柏拉图式的观念——认为应该只存在一种看起来和吃起来都绝对完美的产品。出品拉古牌和普瑞格牌的公司原本也是一直在努力做出柏拉图式的意大利面酱，也就是那种口味混杂又不浓稠的酱，因为他们认为意大利人都是这么做面酱的。“烹饪”一旦上升到“食品工业”的层次，就会因为追求“普遍适用”而毁于一旦。当大家开始研究人类口味的差异化特点时，传统观念便被抛诸门外了。是莫斯科维茨站出来对柏拉图派说：“根本没有通用的食物配方。”

莫斯科维茨至今仍然保留着多年前他用计算机制作普瑞格意大利面酱的模型。里面存有消费者和专家试吃的所有结果，他将其全都整理过后归为三大类（原味、辣味和特浓），且将其与实际原料的列表并列于电子表格上。莫斯科维茨一边在计算机上调出那个程序，一边说：“你知道，制造飞机的时候，人们也会先用计算机做出模型。这个是做意大利面酱的模型。看，所有的变量都在这里。”他指着一栏又一栏的评分结果说：“这边列的是原料。假设我是普瑞格的品牌经理，我现在想要针对某个区块找出最合适的组合，我可以从‘区块一’找起。”在莫斯科维茨的程序中，他把人们喜好的三种意大利面酱类别分别标示为“区块一”“区块二”“区块三”。他输入了几个指令，指示计算

机找出在“区块一”得分最高的组合方式。答案几乎立刻呈现：是某个特定的配方。

根据莫斯科维茨的数据，“区块一”的试吃者给这一配方的平均分数是78分。但这一配方在“区块二”和“区块三”的得分就比较差，分别是67分和57分。于是莫斯科维茨重新开始，请计算机找出“区块二”的最佳组合方式。这一次得出的结果是82分，可是它在“区块一”却降至68分。他说：“你看得出来问题在哪儿吗？我如果迎合某一区块的消费者，就会失去另一区块的消费者。我们替通用食品的咖啡做过同样的研究，得到的结论是，如果公司只开发一种产品，那么在各个区块能够获得的平均分最高是60分，这还得靠点儿运气才行。这么做是把所有人都看成口味一致的一家人了。可是如果就口味的差异做区分，就能分别得到70分、71分和72分，这是非常可观的差别。在咖啡业，71分是你拼了命都想争取到的。”

维冈那一天在萨巴美食名店设摊时，假设的前提是，在所有人中应该有某个区块的人偏好用加州斯坦尼斯洛斯县出产的番茄、手工切碎的紫苏及枫糖浆做成的番茄酱。这符合莫斯科维茨的理论。但是理论归理论，那一整天下来，维冈只卖了90瓶番茄酱，此外还接到两张违规停车罚单，并且得付旅馆住宿费。因此他回家时，口袋里并没有剩下多少钱。那一整年，维冈估计他可以卖出5万瓶，而这在调味料的天地里也不过是沧海一粟。维冈一边用牙签插起一个肉丸，一边说：“我5年没有领薪水了，我老婆快要杀了我了。”目前在力争上游的不只是“世界第一”番茄酱，在美食级番茄酱领域里，还有佛蒙特州的River Run和Uncle Dave’s、加州的Muir Glen Organic和Mrs. Tomato Head Roasted Garlic Peppercorn Catsup这几个主要品牌，以及数十种其他品牌，不过每年亨氏牌番茄酱压倒性的市场占有率却是有增无减。

当然，番茄酱领域有可能也在等待专门为它设计的劳斯莱斯版电视广告，或是特浓版的番茄酱——能够满足过去被忽视需求的魔幻配方——的开发，然而，更有可能的是，莫斯科维茨的规则虽然适用于

贵普朋芥末酱和普瑞格意大利面酱，适用于橄榄油、沙拉酱和超市里几乎所有的食品，却不适用于番茄酱。

3

番茄酱是在19世纪被发明的，它融合了英国人用蔬果做酱的传统，以及美国人越来越嗜吃番茄的趋势。但是，我们现在所认识的番茄酱是出自20世纪初因苯甲酸盐而起的一场论战。苯甲酸盐是19世纪末调味料普遍使用的一种防腐剂。哈维·华盛顿·威利（Harvey Washington Wiley）于1883—1912年担任美国农业部化学局局长，他觉得苯甲酸盐不安全，于是引发一场论战，使番茄酱产业界从此一分为二：一边是业界的“保守派”，他们主张没有苯甲酸盐就根本做不出番茄酱，而且番茄酱中的苯甲酸盐的含量还不至于对人体有害；另一边则是一群闹革命的番茄酱厂商，他们主张求助于烹调学，从而解决防腐剂的问题。19世纪番茄酱的主流性状是淡而稀，原因之一是，其原料取自还未成熟的番茄，里面有一种名为“果胶”的聚半乳糖醛酸含量很低，而果胶本身可以增加酱汁的浓稠度。可是采用熟透的番茄为原料，并使其浓度达到能够防止腐坏的程度，这种做法是否可行呢？19世纪的番茄酱有浓郁的番茄味，却只有一点点醋的味道。革命派认为，大量增加醋的用量，等于把番茄腌制过了，让番茄不致腐坏，而且可以做出更安全、纯正、美味的优质番茄酱。他们提供“变质退钱”的质量保证，也相信顾客愿意多付点儿钱购买质量更好的番茄酱，所以他们的定价也比较高，结果证明他们是对的——含苯甲酸盐的番茄酱从此退出了历史舞台，而革命派的领袖正是出身匹兹堡的创业家亨利·约翰·海因兹[3]。

熟知番茄酱早期历史的首席专家是安德鲁·F.史密斯（Andrew F.Smith）。他身高超过6英尺，身材结实，留着近乎灰白色的小胡子，一头黑色卷发剪得短短的。史密斯原是学者，他专攻政治学，却

致力于把严谨的态度带进食品界。不久前，我们在苏荷区的萨沃伊餐厅共进午餐（因为这里的汉堡和炸薯条很好吃，而且萨沃伊有自制的番茄酱：一种深色的、带有辛辣口味的黏稠的酱，盛于白色瓷碟中）。那时，史密斯正在为即将出版的《牛津美国餐饮百科全书》（*Oxford Encyclopedia of the Food and Drink in America*）研究羊角面包的起源。他是这部百科全书的总编辑，正处于交稿的“阵痛期”。羊角面包究竟是维也纳人在1683年为庆祝击败土耳其人而发明的，还是1686年布达佩斯居民为庆祝他们击败土耳其人而发明的？因为只有出于特定的文化意识（尤其是维也纳人），人们才会以糕点的形式来纪念战场上的胜利，所以这两种解释均可说明羊角面包为什么会有着特殊的半月形造型。不过对于这两种说法，史密斯唯一能够找到的参考文献只有1938年出版的《拉鲁斯美食百科全书》（*Larousse Gastronomique*）。他烦恼地摇摇头说：“那里面的说法是经不起推敲的。”

不过史密斯的专长在于番茄，他写过许多与之相关的学术文章和著作，如为《烹饪漫谈》（*Petits Propos Culinaires*）所写的《英美自制番茄酱史》（The History of Home-Made Anglo-American Tomato Ketchup），以及为《康涅狄格历史学会学报》（*The Connecticut Historical Society Bulletin*）写的《19世纪30年代番茄药丸大战》（The Great Tomato Pill War of the 1830s）。他主张，人类烹饪文明史有很重要的一部分可以从番茄入手来研究。西班牙探险家科尔特斯率先把番茄从新大陆[4]带到欧洲，从此番茄便以不可阻挡之势进入全世界的菜谱中了。意大利人用番茄取代茄子，在印度北部，人们将它混入咖喱或做成酸辣酱。“那当今世界最大的番茄产地是哪里？”史密斯故意停顿了一下，以制造戏剧效果，“中国。但当时我们不会把番茄和中国菜联想起来，10年前还不会如此，但现在会了。”他拿起一根薯条，去蘸餐厅自制的番茄酱，并带着极为专注的表情说：“这里的番茄酱带有番茄的原味，就像刚做好的一样，你还吃得出里面的番茄味道。”在他心中，番茄酱是番茄近乎完美的表现形式。番茄酱不贵，所以在大众市

场上地位稳固；它是调味料，不是食品原料，因此可以视食用者的喜好来添加，而不是由食物烹制者做主。他说：“我一直很喜欢伊丽莎白·罗津的一句话。”[罗津是食物理论学家，写过《番茄酱与集体无意识》（Ketchup and the Collective Unconscious）一文。]史密斯用罗津在文中的结论作为自己所写的番茄酱著作的题词：“番茄酱就像烹饪界唯一的大熔炉，为每个族裔所用，它的独特性是史无前例的，因而成了烹饪领域的世界语言。”这便是海因兹及苯甲酸盐之战这么重要的缘故：他打败了调味料界的保守派，改变了番茄酱的风味，使这种味道成为一个普遍的标准。

4

我们已知的人类味觉的五种基本味道分别是酸、甜、苦、咸、鲜。鲜味是鸡汤、腌肉、鱼汁、成熟干酪、母乳、酱油、菌菇、海带或煮熟的番茄具有的那种带有丰富蛋白质的浓稠口感。费城莫奈尔化学感知中心的主任加里·比彻姆（Gary Beauchamp）说：“鲜味能够增加浓度。如果在汤里加入鲜味，汤就似乎比之前更浓稠了，这可以在感官上增加汤的分量。鲜味使汤从加了盐的水变成了一种可以吃的食物。”当海因兹改用成熟的番茄做酱，并且提高番茄中固体物质的百分比时，其最主要的用意是增加番茄酱的鲜味。接着，他又大幅提高了醋的浓度，这样他出品的番茄酱的酸度就比其他大多数品牌高了一倍。于是，番茄酱变酸了，而酸是人类的另一个基本味觉。苯甲酸盐被淘汰后出现的番茄酱，含糖的浓度也提高了一倍，于是番茄酱也变甜了。至于咸味、苦味，则是番茄酱过去一直都有的味道。

味觉可不是无关紧要的小事。我们一般会给婴儿喝没味道的汤，一旦给他喝加了味精的汤，那他以后就只肯喝有味精的汤了——这跟加了糖的水一定比白开水好喝是一样的道理。咸、甜和鲜味是食物向我们发出的基本信号，这可以向我们传递很多信息，比如这种食物的

热量高不高，鲜味则可以告诉我们，有没有蛋白质及氨基酸在这种食物里。海因兹的成就在于做出集五种基本味道于一体的调味料。亨氏番茄酱的滋味始于舌尖，那里是甜、咸味蕾所在的地方；再沿边缘而上，那里是酸味感受最强的地方；然后到达舌根部，那里是苦味和鲜味渐强的地方。试问，超市里卖的食品当中，有多少能像它那样跨越如此广阔的感受范围呢?

多年以前，亨氏公司做过一次大规模的市场调查，调查人员进入消费者家里，观察他们如何食用番茄酱。凯西·凯勒（Casey Keller）长期担任亨氏公司业务发展部门主管，前不久才离职。她说："我记得我当时坐在一个调查对象的家里。他们有两个小孩，一个3岁，一个6岁。孩子们向妈妈要番茄酱，妈妈把酱拿出来。那个瓶子有40盎司重。3岁的那个孩子想要上前自己拿番茄酱，妈妈却说'不可以'，并加以阻拦。妈妈拿过瓶子来，倒出一点点给他——这可不是一个我们乐意看到的场景。"对亨氏公司而言，那是使人茅塞顿开的一刻。一个5岁的普通儿童吃掉的番茄酱比40岁的成年人要多60%，于是公司发现必须把番茄酱装在幼儿也拿得了的瓶子里。凯勒说："4岁的小孩，我家就有一个，他多半没有机会自己选择晚餐要吃什么，但是有一样东西他可以掌控，那就是番茄酱。那是他个人吃喝的体验中可以定制化及个性化的部分。"于是，亨氏推出名为EZ Squirt的可挤压瓶装番茄酱，这种瓶子以软塑料制成，有一个圆锥形瓶口。在使用EZ Squirt的家庭里，番茄酱的消耗量最多可以增长12%。

刚刚那一幕有着另一个启示：小孩子会害怕新奇的食物——他们一旦接触过两三种味道后，就不太愿意再尝新的口味了。这一现象背后具有生物进化层面的意义，因为在人类历史上有很多时代，像这么大的儿童已经开始自己觅食，如果他们随便乱吃不熟悉或不可靠的食物，必定会小命不保。假设一个3岁的孩子看到餐盘上放着陌生的食物——也许是金枪鱼或者球芽甘蓝，他便会想要借着某种方式把不熟悉的菜变得熟悉。他要缓和盘里食物的陌生感，很自然地就会拿起番茄

酱。那是因为摆在桌上的调味料当中，唯有番茄酱能够同时提供酸、甜、苦、咸及鲜的味道。

5

在维冈来到萨巴美食名店几个月后，堪萨斯州立大学感知分析中心的负责人埃德加·钱柏斯四世（Edgar Chambers IV）对“世界第一”和亨氏牌番茄酱进行了联合评鉴。他手下有17位经过训练的品尝师，这17人均来自学术界和食品产业界，他们要回答一个以往很难回答的问题，就是某食材是什么味道的。这份工作不好做。钱柏斯刚完成番茄酱的研究，随即又派了一组人到曼谷去分析水果：香蕉、杧果、莲雾、罗望子。此外，他还另外派人到韩国去分析酱油和泡菜。钱柏斯的妻子则率领团队到意大利去分析冰激凌了。

评鉴番茄酱的过程历时4小时，连续在两个早晨进行。6位品尝师围坐在一张有转盘的大圆桌前，每人面前放着两个1盎司的杯子：一个装着亨氏番茄酱，另一个装着“世界第一”番茄酱。他们依照食品界通用的标准15分测量表，就14种风味及质地项目进行评估。风味项目分成两部分：一是舌头尝到的，二是鼻子闻到的。举例来说，熟透了的桃子，味道甜，气味也香，这两种感受是截然不同的。醋吃起来有酸味，闻起来也有一种刺鼻的气味——那种气味会直冲你的鼻腔深处，并在你呼气时充满整个口腔。为确保评分过程顺利进行，品尝师四周放着一小碗一小碗的酸、甜、咸味溶液，一份份的卡塔迪纳番茄泥、汉斯番茄酱以及金宝汤汁，分别代表不同的番茄性状。

品尝师把番茄酱细分为各种成分后，便着手评估关键的“融合度”（amplitude）项目，这个词是品味专家用来形容那种混合均匀且五味平衡，会在嘴里“开花”的滋味的。钱柏斯说：“融合度高低的差别，相当于我儿子和钢琴大师弹奏贝多芬《欢乐颂》的差别。虽然他们弹的是相同的音符，可是出自钢琴大师之手的曲子就能交融得如行云流

水。”“非凡农庄”出品的卷心酥，一般就被认为融合度很高；“赫尔曼”出品的蛋黄酱和“萨拉·李”出品的磅蛋糕，其融合度评价也很高。

融合度高，意味着某个食物所有的原料成分全部融合为一种状态。像可口可乐或百事可乐这种高融合度的产品，我们是尝不出其中个别原料的味道的，可是超市卖的那些小品牌产出的可乐，我们却尝得出来。新泽西州查塔姆有一家名为“知觉光谱”的公司，该公司副总经理朱迪·赫尔芒（Judy Heylmun）说道：“可口可乐和百事可乐的特色在于，它们的味道实在是棒极了。这两种可乐的口感特别和谐，也就是所有的味道维持平衡。要做到这么水乳交融非常不容易。”她在此又发出一连串不以为然的声音说：“当你试喝一些小店里卖的杂牌可乐时，你会觉得里面的每种成分都有一点儿‘强出头’的意思。通常第一个冒出来的是橘子味，然后是肉桂味。柑橘和肉桂是最重的味道，而且易于散发出来，香草味则相反，它会隐藏在深处。那种非常廉价的杂牌可乐就会有浓浓的肉桂味，它可以盖过其他一切味道。”

有些比较便宜的番茄酱亦是如此。据番茄酱迷表示，德尔蒙牌番茄酱里的番茄成分有一种令人难安的不平衡感：种子类别、收成的时节、种植的土壤和成长期间气候的不同，会造成番茄的甜度、酸度以及固体与汁液的比例都有所差异。除非这些变量均受到严密的控制，否则就可能出现某一批番茄酱太稀，某一批又太酸或太甜的状况。各位也不妨试试市场最底层那众多的杂牌番茄酱，并注意其中所用的香料组合，你很可能会发现，自己尝得出丁香的味道，或是被大蒜味呛到。杂牌的可乐和番茄酱会出现莫斯科维茨所说的“鱼饵”，也就是我们可以从中尝出某种吸引我们的味道，但很快这种特别的味道又会让人觉得腻烦。

那次品鉴最开始是使用塑料汤匙品尝番茄酱，后来经过考虑，大家认为把番茄酱放在炸薯条上品尝更有助于做口味分析。所以他们现炸了一批薯条，分给每位品尝师。根据议定的规则，品尝师必须一根一根拿起薯条，伸进盛番茄酱的杯子里，一直到杯底，然后咬下沾了

番茄酱的部分，再仔细考量口中和鼻中的感受。品尝师对亨氏牌的关键成分——醋、盐、番茄性状（番茄的整体感）、甜度、苦度——所给予的评价是：各种成分的浓淡程度大致相等，而且混合得恰到好处。但是钱柏斯说，“世界第一”番茄酱却“与亨氏牌呈现出截然不同的风貌与特点”。它的甜味强出许多，两者得分之比为4.0比2.5；它在番茄性状方面也优于亨氏——9比5.5。可是“世界第一”番茄酱含盐量比较少，也吃不出醋的味道。钱柏斯说：“品尝小组的另一个评语是，这些成分根本没有相互融合。‘世界第一’番茄酱的融合度真的很低。”参与这次评鉴的品尝师乔伊斯·布克霍尔斯（Joyce Buchholz）在进行回味评分时表示：“‘世界第一’番茄酱好像有一种味道留得比较久，那是煮熟的番茄的味道。”

那维冈该怎么办？他为了与亨氏竞争，必须尝试一系列戏剧性的做法，像是用枫糖浆取代玉米糖浆，以及增加番茄固态成分的比例等。这种做法使其产品产生了大胆、不寻常的风味。比如把“世界第一”茴香口味的番茄酱加在炸鲶鱼上，那种味道棒极了。然而，这也意味着，他的番茄酱在口感上不如亨氏牌完整，他为此在融合度上付出了高昂的代价。布克霍尔斯说：“我们主要的结论是，‘世界第一’似乎比较像一般的酱汁。”她这么说是想打圆场。

因此，莫斯科维茨的规则有一个例外。目前拉古牌意大利面酱共有36种口味，分属六大系列：欧洲风味、浓稠田园风味、醇厚风味、清淡风味、干酪新口味及丰富鲜美风味。这意味着对于几乎全美的男女老少来说，都有最合他们胃口的意大利面酱。相对于20年前莫斯科维茨所遭遇的——食品业只追求独一无二的完美口味，这是一种进步。从某个角度来看，“幸福”的程度也取决于外界能在多大程度上满足不同类别消费者的不同喜好。不过这也令我们很容易忽略一个事实：有时候我们已经吃习惯了的或适合大众口味的食物也同样可以带给我们幸福感。莫斯科维茨说：“20世纪70年代，曾经有人——我想应该是拉古牌——想要做‘意大利式的番茄酱’，结果输得很惨。”这是个谜团：适用于挤在热狗上的芥末酱的规则，却不适用于夹在汉堡里的

番茄酱；同样是番茄酱，增加浓稠度并以罐子包装行得通，而加醋、加糖并以玻璃瓶包装仿佛又行不通了。莫斯科维茨耸耸肩说：“我想，番茄酱就是番茄酱。”

2004年9月6日

---

[1] 1盎司≈28.35克。——编者注

[2] 拉比（rabbi），犹太人中的一个特别阶层，是老师、智者、贤人的象征，接受过正规犹太教育，主要指有学问的学者。——编者注

[3] 亨利·约翰·海因兹（Henry J. Heinz），亨氏公司的创始人。——编者注

[4] “新大陆”是相对于“旧大陆”而言的，“旧大陆”指的是哥伦布发现“新大陆”前，欧洲所认识的世界，而“新大陆”主要指美洲大陆。——编者注

暴富

纳西姆·塔勒布如何将不可避免的灾难转化为一种战略投资？

1

1996年的某一天，华尔街交易员纳西姆·尼古拉斯·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）前去拜见维克多·尼德霍夫（Victor Niederhoffer）。尼德霍夫在当时是美国数一数二的投资经理人，他的住宅和办公室位于康涅狄格州费尔菲尔德县，那是一处占地13英亩[1]的大院落。那天，塔勒布从拉奇蒙特家中出发，开车来到此地，他必须在大门前报上自己的姓名，再开过一条长而弯曲的车道。尼德霍夫拥有壁球场、网球场、游泳池，还有一栋仿阿尔卑斯山房舍而建的豪宅，里面几乎每个角落都装饰着18—19世纪美国民间艺术作品。那时，尼德霍夫会定期与亿万富翁金融家乔治·索罗斯（George Soros）打网球，也刚刚完成畅销书《投机教父尼德霍夫回忆录》（*The Education of a Speculator*）——他将此书献给他来自纽约科尼艾兰的担任警官的父亲阿蒂·尼德霍夫。尼德霍夫有一个藏书丰富、兼容并蓄的图书馆，而且他对知识的渴求好像永不止息。尼德霍夫在哈佛大学读书时，参与了最早的壁球训练，并宣称自己有一天会成为顶尖的壁球选手。不久后，他确实打败了传奇高手谢里夫·汗（Shariff Khan），并赢得美国壁球公开赛冠军。尼德霍夫就是这种人，他听闻塔勒布在深奥难解的期权交易领域名气越来越响亮，便请他到康涅狄格州来见面。塔勒布十分惶恐。

塔勒布回忆道："尼德霍夫的话不多，所以我就只能观察他。我看着他进行交易长达7个小时。他办公室里的人都才20多岁，尼德霍夫自己虽已50多岁，却是精力最旺盛的。收盘后，他还会到网球场上练1 000次反手击球。"塔勒布是信奉希腊正教的黎巴嫩人，他的母语是法语，所以他念起尼德霍夫这个姓时带有一点儿异国腔调。塔勒布继续说："他住在一栋藏书无数的豪宅里，那也是我从小的梦想。尼德霍夫是骑士，又是学者。我对他无比崇敬。"尽管塔勒布羡慕也佩服尼德霍夫，可是他不愿意成为尼德霍夫第二，他过去不愿意，现在不愿意，任何时刻都不愿意。这也是人们解读塔勒布所选的那条鲜有人走的路，以及他反对华尔街原则的关键。当塔勒布环顾四周，看到满室的藏书、漂亮的网球场和墙上的艺术品时，当他凝神思量尼德霍夫这些年来赚到的巨额财富时，就不禁想到，这一切可能只是单纯的好运气。

塔勒布明白自己的这种想法是多么离经叛道。华尔街信奉的原则是：在市场上搏杀，讲究的是专业能力，而且技巧和眼光对于投资来说极为重要——就如同其对于做外科手术、打高尔夫球及开喷气式飞机那样重要。早在1985年就有先见之明，能够预见到软件在现代社会扮演的角色，因而买下微软股票的人，后来都赚了大钱；了解投资泡沫心理学，而在1999年年底卖出科技股票的人，逃过了纳斯达克大崩盘这一劫。而沃伦·巴菲特之所以被誉为"奥马哈的圣人"，正是基于这个道理：如果你白手起家却赚得亿万财富，那你必然聪明过人。可是，塔勒布心中却怀疑：人们所说的那个道理真的是某人成功的原因，还是只是人们事后诸葛亮般的推断？

索罗斯的成功似乎也有其道理。他说过自己是遵循所谓的"反射理论"行事的，可是后来索罗斯又写道，在大多数情况下，他的理论"十分薄弱，对其不加理会也不会有什么问题"。塔勒布过去有一个贸易伙伴，名叫让–曼纽埃尔·罗赞（Jean-Manuel Rozan），他曾经花了整个一下午与索罗斯对股市展开辩论。当时索罗斯很极端地看空股市，还搬出一套煞费苦心构想出来的理论，结果事实证明这套说法完全是错

误的。那段时期股市行情极好。两年后，罗赞在某场网球比赛上巧遇索罗斯。罗赞问他："你还记得我们的对话吗？我是记得非常清楚的。"索罗斯答："我后来改变主意了，结果赚了好大一笔。"他居然改变主意了！有关索罗斯的行事作风，他儿子说过的一段话似乎最接近事实：

> 我父亲会坐下来跟你讲一堆理论，解释他为什么要这样做。可是我记得我小时候看到他这样做时心里就会想："老天爷，这里面至少有一半都是狗屁。"我是说，你要知道，无论是在市场上或任何事情上，他之所以改变立场，都是因为他的背开始痛得要命。那没有任何道理。他真的就会突然发作，那便是早期预警。

为什么有些人在金融市场上会大获成功，这对塔勒布而言是个伤脑筋的问题。他可以在脑袋里做一道算术题：假定金融市场上总共有10 000名投资经理人——这个数字一点儿也不夸张，则每年会有一半的人完全靠运气赚钱，另外一半也全是因为运气差而赔钱。再假定每年那些赔钱的人会被淘汰，留下来的人则继续在市场上厮杀，那么到第5年年底，就会有313个投资经理人在这5年里年年赚钱。经过10年后，只剩下9个人是全凭运气连着10年都赚钱的。尼德霍夫跟巴菲特、索罗斯一样绝顶聪明，他是芝加哥大学经济学博士，他率先提出了一个理论：对市场模式做严密的数学分析之后，投资人便能够从中找出有获利机会的异常现象。可是谁能够说自己就是那幸运的9个人之一？谁又能够断定，到第11年，尼德霍夫不会落入那不幸的一群人中，在一瞬间失去一切，套用华尔街的说法就是："毁掉了！"

塔勒布记得小时候在黎巴嫩时，他眼看着自己的国家在半年之内"由天堂变成地狱"。他的家族曾经在黎巴嫩北部拥有大片土地，现在全没有了。他记得自己的祖父曾任黎巴嫩副总理，曾祖父也是黎巴嫩前副总理，地位十分显赫，但他祖父的晚年是在雅典一处寒酸的公寓里度过的。这就是生存在一个"事情为何演变至此"的世界里的问

题：谁也不知道自己的运气会不会有一天突然反转了，以致一切都化为乌有。

所以塔勒布只从尼德霍夫身上学到了以下这些东西。他发现尼德霍夫是很认真的运动员，所以决定自己也要重视运动，于是他开始骑自行车上下班，并且到健身房健身。尼德霍夫是一个顽固的经验主义者，他在康涅狄格州的家中曾坚定地对塔勒布说："凡是能够检验的东西，一定要加以检验。"所以几年后，塔勒布创建自己的对冲基金时，就取名为"安皮里卡"（Empirica）[2]。可是他效法尼德霍夫的部分也仅止于此，塔勒布决定不采取任何有可能"毁掉"的投资策略。

2

塔勒布身材高大壮硕，40岁出头，胡须斑白，轻微秃顶，浓眉，高鼻梁，他的皮肤是地中海东部居民那种橄榄色。他的情绪起伏很大，当心情不好的时候，他就会眯起眼睛，皱起眉头，眼中仿佛要喷出火来。据塔勒布的一些朋友说，他长得颇像萨尔曼·拉什迪[3]。而他办公室的员工则在布告栏上钉了一张伊斯兰教某神学家的照片，他们发誓说那肯定是塔勒布失散多年的孪生兄弟。虽然这说法完全不可信，但是塔勒布本人坚持认为，他长得像影星肖恩·康纳利[4]。他住在一栋含有4间卧室的都铎式住宅中，屋内有26个俄罗斯东正教的圣像、19个古罗马人头像和4 000本藏书。塔勒布每天黎明即起床，并花一小时写作。他出版过两本书，第一本从技术层面上论述了金融衍生品，所获评价甚高；第二本是《随机漫步的傻瓜》，对华尔街习以为常的观念而言，书中的主张近似于马丁·路德的神学论文对罗马天主教的挑战。塔勒布有时会在下午开车进城，到纽约城市大学听哲学讲座。在非寒暑假期间，他晚上会在纽约大学教授金融类研究生课程，课后，人们常常可以看见他在翠贝卡区的奥迪安酒吧里高谈阔论，他

会详细地分析说市场可能反复无常，或是对希腊诗人C.P.卡瓦菲表达敬意。

塔勒布在康涅狄格州格林尼治市外的森林里一处无名的水泥办公大楼内，经营安皮里卡资本公司。他的办公室主要是一间交易室，大小相当于曼哈顿的开间小公寓。塔勒布坐在一个角落里，面前摆着笔记本电脑，四周坐着他的团队成员：首席交易员马克·施皮茨纳格尔（Mark Spitznagel）、交易员丹尼·托斯托（Danny Tosto）、计算机程序设计师温·马丁（Winn Martin）、研究生帕罗普·安斯本（Pallop Angsupun）。施皮茨纳格尔大概30岁，托斯托、马丁和安斯本从外表上看起来好像应该还在高中读书似的。屋内另一个角落放着一个塞得过满的书柜，还有一台锁定在消费者新闻与商业频道（CNBC）但保持静音状态的电视。房间里有两个古希腊人物的头像，一个摆在塔勒布的计算机旁，另一个则令人费解地摆在门边的地上，好像是要被丢弃的垃圾。墙上几乎空无一物，只贴着一张略微破损的希腊手工艺展览的海报、一张伊斯兰教神学家的照片，以及安皮里卡的精神领袖——哲学家卡尔·波普尔的一小幅钢笔画像。

某个春日早晨，安皮里卡的员工正全情投入地解决一个棘手的问题。这个问题与n的平方根有关，n指的是随机观察的次数。他们想要知道，n与观察者对自己的仿价有多大信心之间呈现什么样的关系。塔勒布站在门边的白板前，他手中的马克笔在白板上发出尖锐的摩擦声，他正潦草地记下所有可能的解答，施皮茨纳格尔和安斯本则在一旁很专心地看着他解题。施皮茨纳格尔有着一头金发，他来自中东，有做瑜伽的习惯，他跟塔勒布相反，带有某种利落而稳健的气质。塔勒布在酒吧里会与人起冲突，而施皮茨纳格尔就是那个劝架的人。安斯本有着泰国血统，正在普林斯顿大学攻读财经数学博士学位，他留着一头稍长的黑发，带着点儿滑稽的气质。塔勒布一天当中总要对好几个人说："安斯本很懒散。"不过他的语气里充满爱怜之情，让人觉得"懒散"这个名词在塔勒布式的词典里是"有天分"的同义词。安斯本动都没有动他的计算机，反倒经常把座椅转过去背对着桌面。他目前

正在阅读认知心理学家阿莫斯·特沃斯基（Amos Tversky）和丹尼尔·卡尼曼的著作。他带着有点儿失望的表情说，这两个人的主张“不太能够加以量化”。此时，塔勒布、施皮茨纳格尔和安斯本三人正针对上述问题的解答展开辩论。情况显示，塔勒布的主张可能是错的，然而在这个问题还没有解决之前，各个市场都开盘了。

塔勒布回到自己的座位，开始为办公室里究竟该播放什么音乐与施皮茨纳格尔争论。施皮茨纳格尔会弹钢琴和吹法国号，并且自封为安皮里卡的DJ（唱片骑师）。他要放马勒[5]的音乐，但是塔勒布不喜欢马勒。塔勒布抱怨：“马勒对市场波动有不良影响。巴赫不错，放《马太受难曲》好了。”他向身穿灰色高领毛衣的施皮茨纳格尔比画了个手势。塔勒布说：“你看他。他想学指挥家卡拉扬[6]，就像那种想住在城堡里的人一样。他有一种莫名的优越感，不喜欢闲聊，他还是个滑雪高手。那就是施皮茨纳格尔。”施皮茨纳格尔翻了个白眼，而此时塔勒布口中的神秘男子“吴博士”走了进来。吴博士在走道另一头的一家对冲基金工作，据说也是位很了不得的人物：他身材瘦削，戴黑框眼镜，常眯着眼睛。大家问他对n的平方根有什么意见，他拒绝回答。塔勒布在这位访客又晃回去以后解释说：“吴博士来这里是来找一点儿灵感的，他也会跟我们借书，或是跟施皮茨纳格尔讨论讨论音乐。”他忽然又沉下脸说：“吴博士是马勒迷。”

安皮里卡会采取一种十分特别的投资策略——买卖期权，也就是说，不买卖股票和债券，而是在股票和债券上下赌注。假设通用汽车的股价是每股50美元，再假设你是华尔街的投资大户。有一个期权交易员来找你，他提出一项交易，他打算在未来3个月内以每股45美元的价格把通用汽车的股票卖给你，你愿不愿意接受？你要在什么样的利润前提下才同意用这个价格买这只股票？于是你研究通用汽车过去的股价走势，发现通用汽车的股价很少在3个月内下跌超过10%，而那个交易员只在通用股价跌到每股45美元以下时，才会要求你买下他的股票。于是你表示愿意以每股0.1美元的费用接受那位股权交易员的提

议。[7]你是赌未来3个月内通用汽车的股价会维持在一个相对稳定的区间，如果你判断正确，那么所收的每股0.1美元就是净利润。那位交易员则是赌一种可能性不大的情况，即通用汽车的股价会大跌，如果他赌对了，那他的获利就可能非常可观。假设他以每股0.1美元向你买了100万股的期权，之后通用汽车的股价跌到每股35美元，他就会用每股35美元的价格买进100万股，然后交给你，要求你用每股45美元买下这100万股权，这样一来，他就会突然变得很富有，你却损失惨重。

用华尔街的术语来说，这种交易就叫“价外期权”。期权可以有多种不同的组合方式：你可以以每股30美元将通用汽车股票的期权卖给那位交易员，或者如果你想赌通用汽车的股价会上涨，就可以以每股60美元将期权卖出。可以买卖期权的还有债券、标准普尔指数、外汇、抵押贷款，或任何有对价关系的金融工具，你可以赌市场大涨或暴跌，或维持不变。期权允许投资人以小博大——把1美元变成10美元，也让投资人能够规避风险。个人的退休基金如果买了期权来自保，或许在下一次的金融危机中便不至于血本无归。

期权操作的原理在于，这些赌博所代表的风险均可以量化，例如，只要研究通用汽车过去的股价走势，就可以算出未来3个月内每股股价到达45美元的确切概率，也算得出以1美元买卖其期权是否划算。这个过程类似于保险公司分析精算数字，以便求出某种寿险的保费多寡。

塔勒布和安皮里卡团队均属股市分析高手，但是他们反对股市分析的正统理论，理由是，他们认为股市这类事物的起伏变化跟死亡统计那种具体现象是不同的。具体的事件，例如死亡率或者打扑克牌，是一组有限而稳定的因素，经过可预期的相互作用而产生的结果。这类结果往往呈现统计学家所称的正态分布，其走势是一条钟形曲线。然而市场的起起落落是否也呈现为钟形曲线？经济学家尤金·法玛（Eugene Fama）研究过股价，他指出如果过去的股价涨跌走势呈正态分布，我们就可以预期那种偏离平均值5个标准差的股价涨幅每7 000

年才会发生一次，可是这么大的涨幅是股市每三四年便会发生的，原因就在于投资人的行为不会遵照任何统计学上的规则进行。投资人会改变主意，做愚蠢的事，互相跟进，或因恐慌而失去理智。法玛的结论是，如果把股市的涨跌绘制成曲线图，那么图中必然会出现“肥尾”。意思就是，在股价分布的最高点和最低点，一定会发生很多外围事件，多到习惯于模拟具体世界的统计学家无法想象的地步。

1997年夏，塔勒布就预言，像长期资本管理这类对冲基金，因为不了解“肥尾”这个概念，所以迟早会出问题。正好一年后，美国长期资本管理公司因其计算机模型显示市场应该会平稳下来，于是便卖出了超量的期权。结果呢？俄罗斯政府突然宣布推迟偿还短期国债，市场像发疯一样，才不过几个星期，长期资本管理公司便垮台了。塔勒布的首席交易员施皮茨纳格尔表示，他最近听了一场长期资本管理公司前高级主管的演讲，那位高级主管在演讲中仍在为他们当年所做的赌博辩护。

施皮茨纳格尔说：“这位高级主管的说法是，‘各位想想，整个秋天，我每天晚上开车回家，都会看到落叶四散在树根附近。就统计学角度来看，这些叶子落地有一定的分布模式，而我也可以相当准确地算出这个模式。可是有一天我回家的时候，树叶却变成一小堆一小堆的。难道这就代表我之前提出的理论不成立吗？不对。叶子堆成一堆是人为事件’。”换句话说，俄罗斯人不偿还国债，是做了一件不该做的事，是鲜少发生的破坏性事件。可是这正是塔勒布所主张的：金融市场的游戏规则与物理学定律不同，是可以改变的。各国的中央银行可以决定不予偿还由政府担保的债券。

塔勒布最早的华尔街启蒙老师当中，有一位急性子的法国人叫让–帕特里斯（Jean-Patrice），他的穿着十分花哨，重视风险到近乎神经质的地步。当时让–帕特里斯会在凌晨3点从Regine’s俱乐部打电话给塔勒布，或是约他到巴黎的某家酒吧见面，自己饮着香槟，身边还有衣着暴露的女子环绕。有一次他问塔勒布，倘若有一架飞机掉下来撞上

他住的房子，那他会有什么下场？塔勒布那时还年轻，对此未加理会。让–帕特里斯的问题听似荒谬，可是塔勒布很快就领悟到没有任何事情是荒谬的。塔勒布经常喜欢引用哲学家大卫·休谟的话："无论看到过多少只白天鹅，都不可以下结论说世界上所有天鹅都是白的。只要看过一只黑天鹅，就足以反驳'天鹅都是白的'这一结论。"长期资本管理公司在俄罗斯从来没看过黑天鹅，于是就以为俄罗斯没有黑天鹅。

塔勒布自创的交易哲学，即完全以有黑天鹅存在为基础，亦即总有一天会发生出乎市场预料的事件。因此他从来不卖期权，只买期权。一旦通用汽车股价暴跌，会亏一大笔钱的人绝对轮不到他。他也从不赌市场会往这个方向或那个方向走，因为他认为要赌这个就必须了解市场，可是他自认为不了解。他没有巴菲特那种自信，因此他在购买期权时是不论涨跌都买，赌市场可能上涨，也可能下跌。塔勒布不赌市场微小的波动，何必那么麻烦？假如别人均大大低估罕见事件发生的可能性，那么通用汽车股价跌到每股40美元的期权价值就会遭到低估。所以塔勒布就可以大肆买进价外期权。他会同时买进数百只股票的期权，如果还来不及行使权利就到期了，他便砸钱继续买。

可是塔勒布却丝毫不碰股票，无论是安皮里卡或是他个人均是如此。买股票和买期权不一样，买股票是赌市场未来的走势，可是谁知道未来如何演变？所以塔勒布将他个人的财富，还有安皮里卡好几亿美元的储备金，都押在美国国债上。华尔街很少有人在期权交易上像他那么极端。然而股市一旦发生极为反常的事情，一旦某个随机发生的事件震撼了整个华尔街，造成通用汽车的股价暴跌，例如跌到每股20美元，那塔勒布不但不会赔得一穷二白，反而会因此大发横财。

不久前，塔勒布到华尔街北边的一家法国餐厅吃晚餐。当晚同桌的都是股市分析高手：人人衬衫领口敞开，口袋鼓起，他们身上都带着终日与数字为伍者的那种沉稳而略显孤僻的气质。塔勒布坐在最后的位子上，就着茴香酒谈论法国文学。席间有一位国际象棋大师，留

着一头乱乱的白发，他曾是棋王阿纳托利·卡尔波夫（Anatoly Karpov）的老师；另有一名男子曾先后供职于斯坦福大学、埃克森美孚公司、美国洛斯阿拉莫斯国家实验室、摩根士丹利，以及法国一家小而精的投资银行。他们谈数学和棋艺，同时还在担心一位尚未抵达的伙伴，有人说“他肯定迷路了，他平时连厕所都找不着”。

账单被交给了一名在华尔街某大型投资银行做风险管理的男子，他瞪着账单看了许久，有一点儿迷惑，又觉得有一点儿好笑，仿佛已经记不起来解这种老掉牙的数学题是什么滋味了。在座的人所从事的行业，从形式上说是跟数学有关，其实从本质上看是与认知学有关的，因为买卖期权都需要当事人面对一个问题：自己究竟知道多少。塔勒布买进期权的理由是，他很确定自己根本什么都不知道。更确切地说，应该是其他人自以为很了解市场，其实不然。可是在这次餐会上，卖期权的大有人在，他们自认为只要够聪明，算得出恰当的期权价格，就可以赌赢许多的1美元通用汽车股票期权。他们相信，归根究底，叶子的掉落模式多多少少会在人的预期之中。

这两种主张的差别始于多年前塔勒布与尼德霍夫在康涅狄格州出现的分歧。尼德霍夫的偶像是19世纪科学家弗朗西斯·高尔顿（Francis Galton）。尼德霍夫还给长女取名为高尔特，在他的图书馆里也有一张高尔顿的全身肖像。高尔顿是统计学家和社会科学家（也是遗传学家和气象学家）。视高尔顿为英雄的人相信，把从实践经验中获得的证据加以整理，以及汇集所有的数据点，那所有需要知道的东西就都尽在掌握了。相对地，塔勒布的偶像是卡尔·波普（Karl Popper）。波普主张，我们无法确切地知道某个论点是否正确，而只能确定某个论点不正确。塔勒布自称从尼德霍夫身上获益良多，可是尼德霍夫坚称，他的榜样力量在塔勒布身上全部白费了。尼德霍夫说：“在《法庭上的鲁波尔》这部剧集中，主角鲁波尔接到的一个案件是，帮一位不信上帝的主教辩护。塔勒布就是一个不相信经验主义的经验主义者。”一个人如果认为经验是不可靠的，那主张从经验中学习又有什么意义呢？如今，尼德霍夫从卖出期权上赚了不少钱，而且出售期权的

对象多半是塔勒布。换句话说，如果他们当中有一人的资产在某一天增加了1美元，这1美元很可能就是从对方那里赚来的。这对师生互相之间已经成了猎人与猎物。

3

很多年前，塔勒布曾经在第一波士顿投资银行工作，当时有一件令他猜不透的事，就是在交易室里，大家都像无头苍蝇般忙东忙西。交易员应该每天早上进来，进行买进卖出操作，然后根据他操作的交易替公司赚到多少钱获得分红。假如交易员连着几周都未给公司带来进账，同事们就会以异样的眼光看他；假如他一连好几个月都没赚到钱，那他就会被炒鱿鱼。大多数交易员都有傲人的学历，他们身穿名牌西装，搭配名牌领带。他们总是急急忙忙地投入市场，仔细阅读《华尔街日报》，并聚在电视机前看突发新闻。塔勒布回忆道："美联储做了这个；西班牙总理做了那个；意大利财政部部长说，货币不会竞相贬值；有某个统计数字高出预期；著名分析师阿比·科恩刚刚又说了如此这般。"这种场面便是塔勒布无法理解的。

霍华德·萨弗里（Howard Savery）是20世纪80年代塔勒布任职法国东方汇理银行时的助理。萨弗里说："塔勒布对于要做什么总是说得那么抽象。他曾经把我们的现场交易员蒂姆搞得快要发狂了。现场交易员习惯于精确的指示——'以87美元的价格卖出100手期货'，塔勒布却会拿起电话说'蒂姆，出掉一点儿'，蒂姆问出掉多少，他就会说'哦，差不多就好'。那等于是说，我只知道要卖，心里却没有谱。当时双方常用法语进行激烈的争吵，吵到尖叫的程度。收市以后，大家还是会一起去吃晚饭或参加余兴节目。当时塔勒布和安皮里卡团队均对刚发布的贸易统计不感兴趣。因此，当大家都伏在办公桌前仔细聆听最新统计数字时，塔勒布会故意大摇大摆地走出去。"

如今，在安皮里卡的办公室里，仍旧见不到《华尔街日报》的踪影。由于这只基金所持有的期权均由计算机挑选，所以主动的交易活动很少。那些期权多半在市场出现重大变化时才会发挥作用，而大多数日子，市场不会出现什么大变动。于是塔勒布和团队的工作内容就是等待及思考，他们会分析公司的交易政策，反向测试各种策略，并不断完善他们的定价模型。坐在角落的托斯托偶尔会在计算机里输入一些东西；安斯本看起来已经神游到远方去了；施皮茨纳格尔负责接听交易员打来的电话，并不时在两个屏幕之间徘徊。塔勒布则负责回复电子邮件，以及打电话给总部在芝加哥的一家经纪公司，用带有布鲁克林口音的英语问对方："近来做得怎么样？"这里与其说是交易室，不如说是教室。

塔勒布吃完午饭一路走回来时，大声叫着："安斯本，你有没有自我反省？"而当安斯本被问到博士论文要写什么主题时，他竟然答"大概就是这个"，同时没精打采地朝屋内四下挥挥手。

塔勒布插进一句话："安斯本实在懒得可以，看来我们得帮他写了。"

安皮里卡的做法是，反向运用传统投资心理学原理。我们一般人如果沿袭旧有的操作方式在市场上投资，那么不论哪个交易日，我们因股息、利息或市场整体走高而赚得小额利润的概率都相当大，可是我们几乎没有在一天之内即赚到大钱的机会。此外，还有一种概率很小但确实存在的可能性伴随着我们，就是万一市场崩盘，我们会连同市场一起被"毁掉"。基于一些本能的理由，我们认为以上的风险配置方式是正确的，所以我们能够接受。像是在安斯本所读的特沃斯基和卡尼曼合著的书里，作者即提到一个简单的实验：请实验对象想象自己有300美元，再请他们做出选择：（a）再多得100美元；（b）掷硬币，赢的话可以多得200美元，输的话就一无所有。结果大多数人宁可选（a）也不选（b）。接着特沃斯基和卡尼曼又做了另一个实验：请实验对象想象自己有500美元，再请他们做出选择：（c）掏出100美

元；（d）掷硬币，输的话要掏出200美元，赢的话就不需掏钱。这时候选（d）的人则多于选（c）。这四种选择的有趣之处在于，它们发生的概率是相同的，可是实验对象却呈现出不同的偏好。为什么？因为面对亏损，我们更愿意赌一下，可是面对获利，我们却不愿意冒险。所以我们喜欢每天在股市里小赚一笔，即使这需要承担在股市崩盘时失去一切的风险也没有关系。

相比之下，安皮里卡的情况正好相反，他们每天都有可能在一天内赚大钱，这种可能性虽小，但确实存在；小赔的可能性虽然很大，但毁掉的可能性是零。所有安皮里卡用1美元、50美分或5美分累积起来的期权，实际执行的很少，其数量却在不断增加。公司里的任何一个人，只要看着显示安皮里卡仓位的计算机屏幕上某个特定的字段，就能够很确切地告诉你，当天到此刻为止，安皮里卡究竟赔了或赚了多少钱。比如上午11点半，他们已经赚回当天花在期权上的28%的成本；到12点半，赚回了40%，这代表当天还没有过一半，安皮里卡的亏损就已达数十万美元。前一天，它赚回了85%的费用；再前一天是48%；再往前连着两天都是65%。除了少数明显的例外情况——像“9·11”事件之后股市重启交易的那几天，事实上，安皮里卡从2001年4月起一直在赔钱。

塔勒布说：“我们不会一夜之间倾家荡产，只会慢慢失血而死。”失血而死，忍受持续亏损的痛苦，正是人类出于本能想要避免的。塔勒布的前助理萨弗里说：“假设有个人长期投资俄罗斯债券，且每天都有获利，忽然有一天大难临头，他将赔掉5倍赚来的钱。可是在一年365天里，他有364天仍然很快乐地赚着钱；另一个人就困难得多了，因为他在365天里，有364天是赔钱的，这人不免开始质疑自己，究竟能不能把赔掉的钱赚回来？我的做法到底对不对？如果要10年时间才赚得回来，那该怎么办？10年后我的神志还清不清楚？”

一般交易员从每日获利中可以得到回馈，那是令人愉快的成就的幻觉，但在安皮里卡工作得不到这种回馈。施皮茨纳格尔说：“那好比

你已经弹了10年钢琴，却依然不会弹钢琴入门级小曲《筷子》一样。而唯一支撑你继续做下去的只有一个信念，就是有一天早上醒来时，你会弹得跟著名钢琴家拉赫玛尼诺夫（Rachmaninoff）一样好。”这容易吗？塔勒布等人在渐渐失血之际，却看着尼德霍夫不断获利赚钱，这当然不容易。如果你仔细观察塔勒布，就会发现有一些小地方反映出持续失血对他还是有影响的：他看彭博新闻社的行情信息，看得稍久了一点儿，他倾身去看每日损失的数字的次数多了一点，等等。

塔勒布也有不少类似于迷信的“原则”。如果基金操作的情况不错，他就会每天选同样的位子停车。又如，他因为把马勒与去年市场长期低迷的状况联想在一起，所以变得不喜欢马勒。施皮茨纳格尔说：“塔勒布每次都说公司里少不了我，我相信那是真心话。”施皮茨纳格尔的存在是在提醒塔勒布，等待是有意义的。他是在帮塔勒布抗拒人性的冲动，即宁愿放弃一切也要消除损失的痛苦。塔勒布说：“施皮茨纳格尔是我的警察。”安斯本也是——他的存在提醒着塔勒布，安皮里卡具有智慧上的优势。

塔勒布说：“关键不在于有想法，而在于有实现想法的方法。我们谢绝说教，我们需要一套诀窍。”他的诀窍是事先讲好规则，且对每种情况应该怎么处理都规定得一清二楚。“我们定好这套规则，这么做是为了告诉大家，不要听命于我，而要听从议定的规则。当然我有权力改变规则，可是改变规则也有一定的程序。从事这一行一定要严于律己——我们在尼德霍夫身上看到的不理智也存在于我们自己身上。”在那次股市分析高手的聚餐上，塔勒布三两下就把面包吃完了，当服务员又拿面包过来时，他大叫“不要”并且挡住了自己的盘子。那是一场永无止境的挣扎：理智与情感之间的战争。服务员拿酒过来时，他又迅速用手盖住杯子。到点菜的时候，他要了牛排薯条餐，可是“不要薯条”，然后马上设法为自己的选择“避险”：跟旁边的人商量，分一点对方的薯条。

心理学家沃尔特·米歇尔（Walter Mischel）做过一系列实验：把孩子单独留在一个房间，在孩子面前放了两块饼干，一大一小。他告诉孩子，如果想吃小块的饼干，只要按个铃，实验人员就会进来把饼干拿给他；如果想吃大块的饼干，就得等到实验人员自己进来，那最多可能要等上20分钟。米歇尔用摄像机将多个6岁孩子的反应记录了下来，他们独自坐在房间里，盯着饼干看，设法说服自己耐心等候。有一个女孩开始唱歌给自己听，且似乎在对自己低语：只要耐心等待，就能吃到大块饼干。她闭上眼睛，然后转过身去背对着饼干。另一个小男孩则拼命前后摆动他的腿，接着拿起那个铃来仔细观察，尽量不去想按铃就吃得到饼干这件事。这些录像带记录了人类社会中的纪律和人类自制力的起始：我们控制内心冲动的技巧。而观察这些孩子如何拼命转移自己的注意力时，我非常吃惊地发现：那正是塔勒布的写照！

还有一件事情有助于我们理解塔勒布的毅力，那不只是抗拒、规范或自我克制使然。就在塔勒布去见尼德霍夫的一年前，发生了一件事。当时塔勒布在芝加哥商品交易所当交易员，久而久之，他的嗓子变得沙哑了。起初他并未在意，认为嗓子沙哑是每天待在交易场上得的职业病。后来他搬回纽约，终于跑去看医生，那家诊所位于上东区一栋战前建筑里，房子的外观颇为吸引人。塔勒布坐在诊所里，呆呆地望着外面院子里的砖块，一遍又一遍地读着挂在墙上的医师证书，耐心等待最后的“判决”。医生回来后用低沉而严肃的声音说：“病理报告出来了，病情没有听起来那么严重。”他的病其实相当严重，他得了喉癌。塔勒布的心死了。他走出诊所，外面正在下雨，他一直走，最后来到一间医学图书馆。他在此拼命阅读关于喉癌的信息，雨水在他脚下积成一摊。这没有道理，喉癌是老烟枪才会得的，可是塔勒布还年轻，也几乎从未抽过烟。他得喉癌的风险大概是十万分之一，小到几乎很难想象的地步。他是黑天鹅！如今他的癌症已经治愈，但是那段记忆也是塔勒布内心深藏的秘密，因为一旦一个人曾经是黑天鹅

——不只是看过，而且是自己当过，又面对过，那个人就会比一般人更倾向于相信自己还会再遇到黑天鹅。

当那一天快结束时，塔勒布和他的团队再度专注于n的平方根问题。塔勒布回到白板前，施皮茨纳格尔认真地看着他，安斯本则在无聊地剥着香蕉。屋外，太阳慢慢落到树木后方。塔勒布说："先换算成$p1$和$p2$。"他手上的马克笔再次在白板上发出摩擦声。"所以说这里是高斯分布，然后市场从低量区转到高量区，$P21$、$P22$，接着得出特征值。"他皱起眉头，盯着自己的板书。市场此刻都收盘了，安皮里卡亏了钱，这代表在康涅狄格州森林里的某个地方，尼德霍夫必然赚了钱，这真令人心痛。不过若是能够坚定自持，把心神放在眼前的问题上，并且时时不忘，市场总有一天会发生全然出乎预料的事——因为这种事情在我们生存的世界迟早会发生，那你的心就不会那么痛了。塔勒布看着白板上的那些等式，竖起一边的眉毛，觉得这个题目实在太难解了："吴博士在哪里？要不要打电话请吴博士过来一下？"

4

塔勒布去拜访尼德霍夫一年后，尼德霍夫"毁掉了"。尼德霍夫曾经卖出大量标普指数的期权，从其他交易员那里赚到数百万美元，作为交换，如果市场下跌，他即会用期权交易时的价格，向他们买进一篮子股票。这是一场未曾做避险考量的豪赌，在华尔街被称为裸卖看空期权，意指尼德霍夫与每个对手赌的都是同一种结果：他是赌赚小钱的可能性大，对方则是赌亏大钱的可能性小，结果他输了。1997年10月27日，市场大跌8%，许多向尼德霍夫购入期权的人纷纷上门，要求他以未崩盘前的价格买回股票。他竭尽所能凑出1.3亿美元，包括现金储备、存款、手头的股票，可是当股票经纪过来向他索要更多的钱时，尼德霍夫已经囊中羞涩。一天之内，美国最成功的对冲基金之一就此垮台。他不得不关闭公司，抵押房产，向子女借钱，并打电话给

苏富比拍卖行，卖掉自己珍爱的银器收藏品：19世纪为巴西费盖尔德奥子爵（Viscond De Figueirdeo）制作的大件银器“胜利雕像组”，以及1887年蒂芙尼公司为本纳特杯帆船赛设计的超大银质奖杯。那次拍卖进行时，他刻意回避了，他受不了亲眼见证那个过程。

尼德霍夫最近表示：“那是我这一生中极其悲惨的遭遇之一，可以跟至亲去世相提并论。”那是3月的一个周六，他当时待在自家豪宅的图书馆里，两只看起来很无聊的狗跑进跑出。尼德霍夫个子很高，曾是个运动员，有着倒三角形身材、令人印象深刻的面孔和难过下垂的双眼。他没有穿鞋，衬衫一边的领子向内卷着，他说话时视线也望着他处。“我让我的朋友们失望，且生意失败。我曾经是数一数二的投资经理人，如今我大概得从零开始了。”他停顿了一下又说，“5年过去了。水獭建好水坝，河水把它冲毁，于是水獭想办法把地基打得更好。我想我做到了，不过我总是得当心可能会再次失败。”远处传来敲门声。来者是一名男子，名叫米尔顿·邦德（Milton Bond），他是个画家，拿了一幅画来给尼德霍夫看，他画的是《白鲸记》里的白鲸莫比·狄克，它正在撞击捕鲸船“裴廓德号”。其画风是尼德霍夫爱得不得了的民间艺术风格，他到门厅去跟邦德见面，跪在那幅画前，看着邦德拆封。

尼德霍夫的豪宅里还有其他关于“裴廓德号”的油画，也有关于“埃塞克斯号”的油画——梅尔维尔写《白鲸记》就是以这艘船为蓝本的。在尼德霍夫办公室里的一面很显眼的墙上，挂着一幅“泰坦尼克号”的油画。他说，收藏这些画是他敦促自己保持谦逊的方式。尼德霍夫说：“我特别注意‘埃塞克斯号’的原因在于，后来该船船长一回到马里兰州的楠塔基特岛，就有人要聘请他。他们觉得在船被撞沉后，他还能顺利回来是因为他对危机处理得相当不错。有人问船长：‘怎么还会有人再给你一艘船？’他答：‘我想是出于一个人不会两次遭到雷击的说法。’雷击是十分偶然才发生的。于是他得到了第二艘船，可是这艘船又沉没了，这次是卡在冰里。这一次他彻底失败了，甚至拒绝救援，别人只好硬把他弄下船。后来终其一生，他都在楠塔基特岛当看

门人，沦为华尔街所称的‘幽灵’。”尼德霍夫此刻已经回到书房，颀长的身体伸展开来，两脚搭在书桌上，眼睛有一点儿湿润：“你懂了吗?我已经不起第二次失败，那样我从此就一败涂地了。那就是‘裴廓德号’的意义所在。”

尼德霍夫“毁掉”前一个月左右，塔勒布跟他在印第安纳州韦斯特波特的一家餐厅用餐。尼德霍夫告诉他自己裸卖看空期权的事。你可以想象他们两个隔着餐桌，尼德霍夫是如何解释自己的赌注属于可接受的风险，以及市场惨跌到让他最终破产的概率小到微不足道的，而塔勒布则是边听边摇头，不禁想起了黑天鹅。塔勒布说：“我跟他道别时心情很沮丧。眼前这个人，一下子能够反手挥拍一千下，他下棋下得也跟专业棋手不相上下。眼前这个人，不论一早醒来想要做什么，最后总是做得比别人都好。我是在跟心目中的偶像对话……”这便是塔勒布即便在尼德霍夫最风光的时候也并不想变成他的原因，也是塔勒布不想要那些银器和豪宅，或不想与索罗斯较量网球球技的理由。对于这一切的结局是什么，塔勒布看得再透彻不过了。他可以在脑海里想象尼德霍夫向子女借钱、卖掉收藏的银器、用空洞的声音说他令亲友失望时的样子。塔勒布没有把握自己有足够的力量面对那种状况。他不像尼德霍夫，也从来不觉得自己所向无敌。塔勒布曾经目睹自己的家乡被炸得满目疮痍，他又是那十万分之一罹患喉癌的人，有过这种经历的人就不会那么自信满满，所以在他心中，没有任何东西可以取代他为保护自己免遭大难而备受煎熬的过程。

如此小心谨慎自然看似非英雄所为，反倒像是会计人员和主日学校[8]老师的那种谨慎无趣的作风。其实我们会被尼德霍夫这种人吸引，是由于我们内心也有同样的想法：认为愿意冒极大的风险，以及能够从惨败中东山再起，都代表勇敢。可是在这一点上我们错了。这是塔勒布和尼德霍夫带给我们的一课，也是这个多变的时代带给我们的教训。能够抗拒人类冲动的天性，采取刻意而痛苦的步骤，为无法想象的未来做准备，反而需要更多的勇气和英雄气概。

尼德霍夫在2001年秋卖出大量期权，赌市场会维持平稳，而市场也一直没有大幅的波动，直到两架飞机冲进纽约世贸中心。尼德霍夫摇摇头说：“我暴露在风险中，那是极难避免的事。”“9·11”事件这种事情根本无法预见，他说道：“那是完全出乎所有人的意料的。”[9]

2002年4月22日、29日

---

[1] 1英亩≈4 046.86平方米。——编者注

[2] Empirica与“经验主义”（empiricist）一词接近。——编者注

[3] 萨尔曼·拉什迪（Salman Rushdie），印度裔英国籍作家，引起伊斯兰教世界强烈争议的《撒旦诗篇》（*The Satanic Verses*）的作者。——译者注

[4] 肖恩·康纳利（Sean Connery），“007”系列谍战电影第一代詹姆斯·邦德的扮演者。——编者注

[5] 古斯塔夫·马勒（Gustav Mahler），优秀的奥地利作曲家及指挥家，其作品多探讨人生与死亡。——编者注

[6] 赫伯特·冯·卡拉扬（Herbert Von Karajan），奥地利著名指挥家，出身于贵族家庭，家世显赫。——编者注

[7] 在这笔期权交易中，你是期权卖方，那位交易员则是期权买方，对方会向你支付一笔费用（权利金），从而获得在期权合约规定时间内，按每股45美元的价格向你卖出他手中的通用汽车股票的权利。这里的每股0.1美元即为你卖出期权所收取的权利金。——编者注

[8] 主日学校（Sunday School），基督教教会为向儿童灌输宗教思想，在星期天开办的儿童班。——编者注

[9] 自“9·11”事件发生时起，塔勒布便声名大噪。本文刊出几年后，他的第二本著作出版，就是超级畅销书《黑天鹅》（*The Black Swan*）。而2008—2009年的金融危机也使他的基金赚了不少钱。2009年春，正值金融风暴未息时，我在某次会议上碰见他，他说：“现在我们手上管理的资金有好几十亿美元，可是我们还是什么都不知道。”不愧是典型的塔勒布作风。为了本篇文章，我们多次共进午餐，每次持续数小时之久。跟他在一起是快乐的，但一想到后期还要整理那么多令人头痛的采访录音，这种愉快感又被抵消了。顺便说一句，这些年，尼德霍夫赔了又赚，赚了又赔，损失了不少财富。

真实的发色

染发剂和战后美国的隐秘历史

1

早在经济大萧条时期，雪莉·波利考夫（Shirley Polykoff）尚未成为其所处时代著名的文案撰稿人之前，她遇到了一个叫乔治·霍尔珀林（George Halperin）的男子。他来自宾夕法尼亚州雷丁市，是犹太教正统派拉比之子。两人开始交往不久，霍尔珀林就带波利考夫回家过节，跟他的家人见面。大家一起吃烤鸡、犹太式甜胡萝卜和海绵蛋糕。霍尔珀林的父亲为人热情风趣，波利考夫与他相处融洽，但他母亲就不是这么一回事了，霍尔珀林的母亲信奉东欧犹太教正统派，会把头发往后梳得一丝不苟，在她眼里，没有人配得上自己的儿子。

“我表现得如何？”波利考夫在他俩一坐上车准备回家时，立刻开口问道，“你母亲喜欢我吗？”

霍尔珀林避而不答：“我妹妹米尔德丽德觉得你很棒。”

她说：“很好，可是你母亲怎么说呢？”

他停顿了一下说：“她说你染过头发。”又停顿了一下，“那，你真的染了吗？”

波利考夫觉得受到了羞辱，心中仿佛听到未来的婆婆在问：“她的头发是染了还是没染？”

答案当然是她确实染了头发。波利考夫向来有染发的习惯，早年在只有歌舞女郎和站街女郎才会把头发弄成金色的时候，她便已经开

始染发了。在纽约布鲁克林的老家，她从15岁起就会到尼可拉斯美容院让老板“把背后头发的颜色弄浅”，直到她头发天然的褐色全看不见为止。波利考夫自认为她的头发应该是金色的，或者更确切地说，她认为要何种发色的选择权应该掌握在自己手里。波利考夫喜欢深橘、深红、淡米黄和葡萄紫色的服饰，也爱穿紫色小山羊皮和湖水绿丝质的衣衫。她是那种会把设计师精品外套买回家，自己再绣上新花样的人。那时，她还经营着自己的广告公司。有一次她为了向美宝莲公司做简报，特地乘车前往孟菲斯[1]，结果出租车在高速公路上抛锚了。她当即跳下车，招手拦下一辆百事可乐的卡车。那位卡车司机告诉波利考夫，他之所以肯让她搭便车，是因为他过去从来没有看到过像她这样的人。

曾经为她担任创意总监的迪克·许布纳（Dick Huebner）说：“波利考夫会同时穿上三套衣服，每一套都很好看。”她明艳动人，才华横溢又颇为自负，其魅力叫人难以抗拒。她本人深信，这些特质均与其褐色的头发不符，而她终其一生想要为自己塑造的形象也不应该包含褐色的头发。波利考夫的父亲希曼是纽约东部的一个卖领带的小商人，母亲罗丝是个来自弗莱特布什的家庭主妇，父母二人都是由乌克兰辗转来到美国的。波利考夫力争上游，最后来到公园大道82号。她的女儿阿利克斯·纳尔逊·弗里克（Alix Nelson Frick）说：“如果你问我母亲是否以犹太人的身份为荣，她会回答是的，也不会回避。可是她怀抱着一个梦想，就是一个人可以靠后天努力取得富裕阶层所拥有的一切，包括特定的教养和相貌。她的想法是，每个人都应该想做什么样的人就做什么样的人，包括当个金发美女。”

1956年，波利考夫还是博达大桥广告公司的初级文案人员，公司把伊卡璐这个客户交给她。伊卡璐当时要推出的产品是“伊卡璐小姐”系列，是市面上最早的可以在家里使用的染发剂产品——不论把发色变浅、改变颜色还是洗发润发，一个步骤即可完成。比如，你选Topaz（香槟金色）系列或Moon Gold（浅灰色）系列，把染发剂混合

入显色剂直接涂在头发上，20分钟后就会看到效果。伊卡璐的业务团队在位于麦迪逊广场花园对面的老斯塔特勒酒店举行的国际美容大展上展示了这款新产品，数以千计的美容师挤满了会场，瞠目结舌地看着一次次示范。布鲁斯·盖尔布（Bruce Gelb）曾与父亲劳伦斯和兄弟理查德共同经营伊卡璐公司多年，他追忆当时的情况："这些美容师异常惊讶。这款产品对染发界的意义等同于计算机对生产计算器的厂家的意义。业务员们不得不提来一桶桶水，在观众面前一再为模特洗头发，因为那些美发师认为我们一定是在幕后对模特们动了什么手脚。"

"伊卡璐小姐"使妇女首次能在家里方便快速地染发，可是波利考夫心中的疙瘩仍在：未来可能成为婆婆的人反对自己染发。于是她马上想到，该用哪句话当广告词。如果说她认为女性有权选择拥有金发，那她更认为女性应该有行使这项权力的自由。她把未来婆婆用意第绪语说的那句话翻译成英语，写下："她染了还是没染？只有她的美发师最清楚。"（Does she or doesn't she? Only her hairdresser knows for sure.）伊卡璐公司在1956年秋买下《生活》杂志13页的广告版面，"伊卡璐小姐"的销售额一飞冲天。这是她初试身手的成果。

后来伊卡璐推出突破性的产品：洗发露式染发剂Nice'n Easy。波利考夫为此写下："他走得越近，你看起来越美丽。"随后出现的结合润发和染发效果的Lady Clairol让中年妇女又多了银色系和白金色系的选择，波利考夫写的是："金发女子的人生真的比较多姿多彩吗？"后来她又写下更令人难忘的："如果人生只有一次，就让我以金发来度过！"据女性主义大师贝蒂·弗里丹（Betty Friedan）传记的作者指出，1962年夏，在《女性的神话》（*The Feminine Mystique*）即将出版前，弗里丹对波利考夫的广告词"着迷"到把自己的头发也染了。

就这样，波利考夫负责撰写广告词，伊卡璐公司负责不断改良产品。从20世纪50年代起，到20世纪70年代波利考夫不再负责这个客户，其间美国妇女染发的比率由7%增至40%以上。

如今，女士们将发色由褐变金、变红、变黑，再变回原发色，眼睛眨都不眨一下。我们已经能把染发产品与唇膏相提并论。在药妆店的货架上，一瓶瓶染发产品，牌子有Hydrience、Excellent、Preference、Nature Instincts、Loving Care、Nice’n Easy等，每个品牌都有好几十种不同的颜色可选。欧莱雅面向年轻顾客群体推出的Feria染发剂，有巧克力樱桃色和香槟鸡尾酒色。这些色系的产生并不是基于“她染了还是没染”，而是直接假设“她染发”。染发剂现在已是一年零售额可达数十亿美元的商品。

然而在美国，曾经有一度——大约是自艾森豪韦尔政府到卡特政府期间——发色确实代表了某些意义，像“她染了还是没染”或是1973年欧莱雅Preference染发剂的“因为我值得”（Because I’m worth it）这些广告词一出现，马上就如同“温斯顿，正同烟的味道”（Winston tastes good like a aigarette should），或者“可口可乐万事如意”（Things go better with Coke）一样令人难忘。这些广告词在广告已被遗忘很久之后，仍会萦绕在人们的脑海里，最后变成人们的日常用语；有些则不知怎的，还成功地表达了广告词之外的含义。20世纪50—70年代，妇女进入职场，争取社会地位的解放，她们开始服用避孕药，也开始随心改变自己的发色。当我研究这段时间的染发剂广告时，我却很意外地发现，上述所有事情，不论是意义深远的还是看似无关紧要的，全部交织在了一起。在书写战后时期女性历史的时候，我们是否遗漏了一些重要的东西？我们是否忽略了她们的头发？

2

当“她染了还是没染”的广告在1956年首次推出时，大部分广告主要针对的仍然是想要使自己更有魅力的女性。照盖尔布的说法，就是“雪中樱桃、冷若冰霜、热情如火”那种格调。但是波利考夫坚持认为，为“伊卡璐小姐”代言的模特要是邻家女孩的模样。她当初发给伊

卡璐公司的信中写着：“她要穿男性化衬衫，不要穿女式礼服。她要把山羊绒毛衣披在肩上，就像是一个邻家女孩，只是更出色一点儿，比自己家的老婆漂亮一点儿，住在漂亮的房子里。”这个模特一定要属于多丽丝·戴[2]型，而不能是性感女神杰恩·曼斯菲尔德型，目的在于尽可能使染发行为为大众所接受。

在最早的“她染了还是没染”的电视广告中，有一则拍的是一个家庭主妇正在厨房里做菜。她身材苗条，面容姣好，身穿黑色小礼服，围着围裙。先生走进厨房，亲吻她的嘴唇，赞赏地抚摸她那头亮丽的金发，然后又替她开门，好让妻子把开胃菜端出去给客人享用。那是每个动作都经过精心设计的家庭情境，连妻子端菜出去，用手肘按下电灯开关时，略微倾斜的动作都十分讲究。在早期的平面广告里，有一则先后由理查德·阿维顿和欧文·佩恩[3]拍摄，画面上的女子有一头草莓香槟金色的秀发，她躺在草地上，指间夹着一枝蒲公英，躺在她身旁的是一个八九岁的小女孩。引人注目之处在于，小女孩的头发跟妈妈一样是草莓金色的。在“她染了还是没染”的平面广告上，必定是妈妈带着孩子，用意是为了消除这句话里的性暗示，以便明确表现出，不仅是“性感的”女人，妈妈们也在用“伊卡璐小姐”，最重要的是展示母女拥有相同的发色。在这种对比之下，有谁猜得到妈妈的发色是源自一个瓶子里倒出来的染发剂?

波利考夫的广告宣传轰动一时。信件如雪花般纷至沓来，伊卡璐公司收到的一封来信说：“谢谢你们改变了我的生活。”此信在全公司上下传阅，并且成为公司美国业务会议的主题。来信者写道：“我和男友哈罗德在一起已经5年了，可是他从来不肯定下结婚的日子，这让我很紧张。我现在28岁了，妈妈一天到晚跟我念叨，再不快点儿嫁出去就没人要了。”后来，她在地铁里看到伊卡璐的广告，于是把头发染成了金色，“结果你猜怎么着？我现在正在与哈罗德在百慕大度蜜月。”波利考夫曾经收到了这封信的副本，随信附上的字条写着：“这

简直令人不敢相信。”波利考夫以感性的金发母女形象创造出了偶像效应。

波利考夫的女儿弗里克说：“我妈妈想要变成广告里的那个女子，就是家住郊区、穿着优雅又备受呵护的女主人，是丈夫的附属品、慈爱的母亲、没有自我的妻子，永远没有丈夫出色。妈妈一直想要金发的孩子。其实我小时候是金发，可是大概到13岁时，我的发色变得越来越深，于是妈妈就开始替我染发。”当然，波利考夫完全谈不上是她想成为的那种女性，这也是早期伊卡璐广告里的一个重要的矛盾。她向来都有工作，从来没有搬去郊区住。弗里克说：“她主张女性要有女人味，别太坚持己见，不要强过自己的丈夫，可是她却大大超越了我父亲。我父亲是个非常单纯、没有野心的学者型人物，我母亲却锋芒毕露，非常情绪化，又很跋扈。”

波利考夫经常提起一件事——此事甚至在她过世后还刊登在《纽约时报》的讣文中，就是她觉得女性赚的钱绝对不可以比丈夫多，所以直到20世纪60年代初她的丈夫去世后，她才让公司把她的待遇调升到应有的水平。弗里克说：“那是传闻，不是事实。不管她所处的真实情况如何，理想在她眼里永远和现实一样栩栩如生。她对自己心中的梦想深信不疑且从未动摇过，即便你对她点明，告诉她她的那个梦想有说不通的地方、有自相矛盾之处，或是事实上她并不是在过那样的日子，她也不改其志。”

对波利考夫而言，发色不仅是一种有用的虚构情境，也是一座桥梁，它能调和自己的梦想与自己的实际身份。这能让她二者兼顾，即她可以获得多丽丝·戴的模样和感觉，却不必真的变成多丽丝·戴。在27年的婚姻里，波利考夫生了两个孩子，但是她真正当家庭主妇的日子仅两周，而其中的每一天都是一场灾难。对此实在忍受不了的丈夫终于对她说：“亲爱的，你听我说，你在厨房里实在是个糟糕的小女人。”于是，接下来的那周周一，她就回去上班了。

这种有用的虚构情境概念——外表形似却不必具有实质，对波利考夫那个时代的美国人而言特别能够引起共鸣。她十几岁时，想要争取一家保险公司的工作，却失败了。后来她又改用“雪莉·米勒”这一名字去应聘另一家公司，结果却被录取了。

她丈夫也很了解外表的重要性。波利考夫刚认识他的第一周，他成熟稳重的风度，对欧洲一些偏远地方了如指掌的知识面，以及在美食与美酒方面的品位，无一不使她为之倾倒。到了第二周，她发现霍尔珀林懂得的这些都只是装模作样，全是从《时代》杂志上看来的。其实他是从白天在梅西百货地下室做搬运工，晚上念法律起家的。他很善于伪装，但就某些方面而言，波利考夫也是如此，因为她身为犹太裔，就跟所有身为爱尔兰裔、意大利裔、非洲裔，或是身处妇女运动初期的20世纪50年代的女性是一样的，她们不得不在千百种小场合伪装自己——在别人眼里是一个模样，内心深处又是另一个模样。“这种压力是由于初来乍到的移民担心自己的外貌有问题，或是自己在本地人眼中显得怪怪的，或是身上穿的衣服太寒酸。”弗里克说，“所以有很多人开始自己做衣服，这样才可以模仿当时流行的款式。你要彻底改造自己，让自己变成一个地道的美国人。”

弗里克本人也从事广告这一行（任Spier NY广告公司董事长），她是一位极为聪明能干的女性，谈起母亲时则十分真诚，满怀孺慕之情：“当时有各种流行语纷纷出笼，像是‘人要衣装’和‘第一印象很重要’等。”所以“她染了还是没染”这个问题，不只是在说没有人能够真正知道你做了什么事，也是在说没有人能够确实知道你是什么样的人。此话实际的含义不是问“她做了没有”，而是问“她是哪种人”，例如：“她是知足的家庭主妇，还是女权主义者？她是犹太人还是非犹太人？难道她两者都不是？”

1973年，伊伦·施佩希特（Ilon Specht）在纽约的麦肯广告公司当文案撰稿人。当时她年仅23岁，是从加州来的大学辍学生。施佩希特离经叛道又特立独行，从西海岸来到东海岸，在麦迪逊大道工作，因为那时候像她这种人都是在这种地方就业的。施佩希特的多年好友苏珊·舍默尔（Susan Schermer）说："那时候的广告业跟现在不一样，那是20世纪70年代，还有人戴着羽毛饰品去上班。"施佩希特十几岁时就在另一家广告公司工作过，她在那里为和平队[4]写过一个著名的电视广告脚本。（那个电影脚本中只有一个场景，无须剪辑：一对年轻的男女躺在沙滩上，收音机里放着歌曲，正在唱"这是一个广阔而美好的世界"一句，而收音机中的话外音在播报的是发生在世界另一个角落的一连串可怕的新闻，如在中东，一半的孩子在过6岁生日前就死了，等等。歌曲唱完时，沙滩上的女性换了一个姿势。）

"施佩希特？我的天啊，我合作过的人当中，她算是最疯狂的那个了。"说这话的是艾拉·马德里斯（Ira Madris），她是施佩希特当年的另一位同事。她在追忆过往时用了"疯狂"一词，代表的却是最高赞誉："她非常聪明，非常坚定，又很有创意。我们当时都相信，人要有一点儿神经质才会有趣。施佩希特就有一点儿神经质，所以她这个人特别有意思。"

施佩希特在麦肯公司时与法国的欧莱雅公司合作，当时欧莱雅企图挑战伊卡璐在美国染发剂市场的独霸地位。欧莱雅原本打算做一系列对比式的电视广告，强调经研究后发现，用它的新产品Preference染出来的头发色泽更自然、更有光泽，所以在技术上优于伊卡璐的产品Nice'n Easy。但是由于这项研究不是在美国做的，整个宣传计划在最后一刻被叫停。麦肯公司对此措手不及。同样参与这个案子的迈克尔·森诺特（Michael Sennott）说："当时距广告上档的日子只剩下4周，我们手上却空空如也。"施佩希特、美术指导马德里斯和其他少数几个人组成的创意小组把自己关在房间里冥思苦想。施佩希特忆起当时说："我们聚集在一个大办公室里，大家都在讨论这支广告应该如何呈

现。公司里的男性主管想要做的广告是，一个女子坐在窗边，风透过窗帘吹进来。你知道，就是那种虚幻的场景，挂着飘逸的大窗帘。在他们的设想中，窗边那个女子完全是一个静物，我想她连嘴都不必张开。”

施佩希特有一头乌黑茂密的长发，常用松松的发饰绑住，她常涂着黑樱桃色的口红。她说话时语速快、声音大，边说还要边转动座椅。同事经过她的办公室时，有时候会用力敲她的门，仿佛引起她注意最好的办法就是像她一样弄出那么大的动静。她追忆20世纪70年代时曾经谈到，穿着光鲜西服的客户常称赞他们办公室里的每个女职员都长得像模特，这令她觉得不可思议。她也谈到，当时身为年轻女性，在由年长男性主导的广告业工作意味着什么；对于她写的广告词明明用的是“女人”两个字，却被人划掉改成“女孩”，她心中有何感想。

施佩希特说：“我那时已经23岁，是一个女人了。我很清楚他们对女性抱持着传统观念。我觉得自己不是在写一支‘女为悦己者容’的广告，可是他们似乎要朝那条路上走。我心想：‘见鬼去吧。’我就径自坐下来，在5分钟内搞定了文案。那是非常个性化的要求。我可以把整段广告词背给你听，因为我写的时候实在太气愤了。”

她一动不动地坐着，压低了声音说：“我用这个世界上最贵的染发剂——欧莱雅公司出品的Preference。我不在乎钱，而在乎自己的头发。这款产品的重点不在于色泽，我相信染出来的发色一定很漂亮。对我而言更重要的是，头发染过以后的质感——柔软、滑顺、蓬松，且贴在脖子上非常舒服。其实多花一点儿钱买欧莱雅也没什么大不了的，因为我值得拥有（讲到这里她举起拳头，轻捶前胸）。”

起初，大家以为这则广告的卖点在于，不着痕迹地使“Preference的价格比Nice’n Easy贵”的设定合理化。可是大家很快便发现，最后这一句才打中要害。凭借“因为我值得拥有”这句话的威力，Preference逐渐抢走伊卡璐的市场占有率。20世纪80年代，Preference超越Nice’n

Easy，成为美国染发剂领域的领导品牌；欧莱雅更把这句话拿来当作整家公司的广告词。现在有71%的美国女性能分辨出这是欧莱雅公司的代表广告语，这是一个十分惊人的比例。相较于品牌名称的代表性，广告词能够令人联想到公司本身，这几乎是史无前例的。

4

从一开始，Preference染发剂的广告宣传即相当独特。波利考夫创作的伊卡璐电视广告用的是男声的旁白，而欧莱雅的电视广告都是模特自己的声音。波利考夫的广告词是以他人为导向——周围的人怎么说（“她染了还是没染”）或是丈夫会怎么想（“他走得越近，你看起来越美丽”），而施佩希特的广告词则是女人在对自己说话。就连选择广告代言人时，这两家公司也各有千秋。波利考夫要求用清新的、邻家女孩型的模特。麦肯和欧莱雅则要求模特能够呈现“因为我值得拥有”这句话隐含的既坚强又脆弱的复杂气质。20世纪70年代末，Preference染发剂的代言人是梅雷迪斯·巴克斯特（Meredith Baxter），那时她在电视剧《家族的诞生》里饰演一位刚离婚、正在就读法学院的母亲。麦肯买下的广告时段是在电视剧《朱门恩怨》及其他以穿丝质衬衫女性为主角的节目时段播放。所谓“丝质衬衫女性”，意指强势独立的女子。到了20世纪80年代，Preference的代言人换成斯碧尔·谢波德（Cybill Shepherd），当时她因在电视剧《蓝色月光侦探社》中饰演个性冲动而独立的麦蒂而红极一时。到了20世纪90年代，Preference的代言人则是出演热门电视剧《飞越情海》的性感又强悍的女星海瑟·洛克莱尔（Heather Locklear）。欧莱雅的这几位代言人都是金发女郎，不过均个性鲜明。

加拿大人类学家格兰特·麦克拉肯（Grant McCracken）在1995年出版过一本很精彩的著作《头发大事》（*Big Hair*）。麦克拉肯在书中把金发美女分成六大类，并称之为“金发周期表”：爆炸型，代表人物是

梅·韦斯特、玛丽莲·梦露；阳光型，代表人物为多丽丝·戴、戈尔迪·霍恩；坚强型，代表人物为坎迪斯·伯根；危险型，代表人物为莎朗·斯通；社会型，代表人物为名媛盖斯特；冷艳型，代表人物为玛琳·黛德丽和格蕾丝·凯利。欧莱雅的创新之处是，在朴实、温和、单纯的“阳光型”与聪明、勇敢的“坚强型”之间开拓出一个细分市场。用麦克拉肯的话来说，坚强型金发女子“不会对自己的感觉妥协，也不会伪装自己的声音”。

那种感觉很不容易掌握。多年来，曾有无数女星为欧莱雅试镜，却未被录用。马德里斯忆述：“有一次我们请碧姬·芭铎[5]为欧莱雅的另一款产品代言。纵然是芭铎如此大牌的女星，试那句广告词试了好多次仍然不行。她内心就是无法完全相信那句话，因此她说出来就没有说服力。”这不难理解，芭铎是爆炸型，而不是坚强型的金发美女。伊卡璐也针对Preference的感性要求推出了自己的新品牌，并在20世纪80年代请琳达·伊万斯（Linda Evans）担任Ultress染发剂的代言人，这个品牌是以Preference染发剂的高端市场为目标的，结果同样不成功。伊万斯在《豪门恩怨》里饰演布莱克·卡林顿备受宠爱的妻子，她太过偏向于阳光型了。（迈克尔·森诺特说：“她在该剧集里做过最困难的事就是把花重新插一遍。”此话或许有点儿言过其实。）

就算找到合适的金发美女，还有广告词的问题要解决。波利考夫在20世纪70年代为推广“伊卡璐小姐”写过一系列“我这么做是为了自己”的电视广告，然而这一句广告语充其量只是半吊子地模仿了“因为我值得拥有”而已，更何况这个牌子在刚开始时宣传的是截然不同的意思。弗里克跟我说：“我母亲觉得‘我值得拥有’这种话太刺耳了。她向来很在意周围人的看法，她绝对无法暂时掩饰自己，以自信的态度说出这句话。”

事实上，波利考夫的感性特质在吸收他人所长时曾经有所发挥，后来却因为一些事件而被掩盖。比如她在20世纪60年代为Lady Clairol染发剂创作的“金发女子的人生真的比较多彩多姿吗”系列广告，其中

有一则的某一段，到1973年（波利考夫退休那年）时再来看想必会令人感到痛苦。广告中，一位有着亮丽金发的年轻女孩在湖边，被一位皮肤黝黑的英俊男士抱着在半空中旋转。他的手臂搂着她的腰，而她的手臂则搂着他的颈部，她光着双脚，脸上散发着光彩。旁白是洪亮低沉的男声，说着："她成功地吸引了这个男人，但她始终无法确信这一点。"这是波利考夫负面的一面：你可以通过伪装得到自己想要的东西，可是这样你就永远无从知道，你是凭自己的本事还是因为伪装才获得成功的，这导致你很可能看不清楚真正的自我。波利考夫懂得典型美国式生活的价值，也懂得"他"的价值——无论是湖边的英俊男子还是终于肯带你去百慕大度蜜月的恐婚男友。然而到20世纪60年代结束时，女性更想要知道的是，不加伪装或修饰的自己也是值得被人善待的。

5

波利考夫和施佩希特为什么重要？这个问题好像从她们的广告内容里很容易找出答案。她俩都是出色的广告文案高手，能够在一句话里掌握时代流行的女性感觉。染发剂不知怎么与移民同化、女性主义及自我价值等议题扯上了关系，而她俩则是美国社会史上这一奇特时刻的最好例证。除此之外，她俩的故事还意味着人们与其所消费的物品之间的关系；她们的故事也让广告业者意识到，只有洞悉了消费者与商品之间的关系，只有通过广告使其商品赋予生活某种意义，他们才能真正抓住现代消费者。波利考夫和施佩希特所创作的广告将这种精神发挥得淋漓尽致。我们也能从这些广告中了解到"二战"后的美国广告业是如何通过集体的努力界定及拓展广告风格的。广告界的革命是由几位社会科学家所主导的，其中一位主要人物是风度优雅的心理学家赫塔·赫佐格（Herta Herzog）。赫佐格的能耐是，她知道像"她染了还是没染"及"因为我值得拥有"这种广告语成功背后的道理，这一点最终决定了赫佐格与波利考夫、施佩希特的地位同等重要。

赫佐格任职于一家名为廷克公司（Jack Tinker & Partners）的小广告公司。当年广告界的人讲起该公司时，他们的敬佩之情无异于棒球迷谈起1927年的纽约扬基队。这家公司的诞生源自传奇广告人马里恩·哈珀（Marion Harper）的构想。当年他认为自己经营的麦肯广告公司规模太庞大、太笨重，无法有效运营，因此他挑出公司一些顶尖的人才，先让他们在瓦尔道夫大楼的临时办公地点办公，之后又让他们搬到更为固定的地点——西五十四街上的多赛特酒店，那里可以俯瞰纽约现代美术馆。廷克公司租下酒店顶楼，附带大阳台、意大利威尼斯瓷砖地板、挑高的起居室、金碧辉煌的古典法式酒吧、大理石壁炉、壮观的天际线景观，还有墙上定期更换的现代艺术品（全是为激发创意而悬挂的）。所有的装潢，包括墙壁、地毯、天花板和家具……全都是亮丽耀眼的白色。这里原本是作为创意部门，可是因为业绩太过亮眼，不久便门庭若市。

当别克汽车要为其新款豪华双门轿车起名字时，廷克公司构想出Riviera（原指法国南部蔚蓝海岸度假胜地）；宝路华手表公司要为其新款石英表命名时，廷克建议了Accutron（臻创）；廷克公司也与可口可乐、埃克森美孚石油、美国西屋电气公司及无数厂商合作过，不过根据廷克公司严守的保密标准，该公司的人无法透露其合作伙伴是哪些公司。一开始，廷克公司靠4位合伙人和一部电话起家，而到20世纪60年代结束时，廷克公司已经占据了多赛特酒店的8个楼层。

廷克公司与众不同之处在于，该公司特别倚赖一种被称为“动机研究”的调查方法，它是在20世纪40年代由一群来自维也纳大学的欧洲学者所引进的研究方式。在那之前，广告研究方式以数人头为主，就是记录什么样的人买了什么样的东西。但是研究消费者购买动机的目的是要知道其背后原因：人们为什么要买这些东西？他们购物是出于什么动机？研究人员根据弗洛伊德的动力心理学设计了问卷，上面有几百道问题。他们采用的方式包括催眠、罗氏逆境图画测验

（Rosenzweig Picture-Frustration Study）、角色扮演，以及罗夏墨迹测验[6]，此外，他们还发明了现在被称为“焦点小组”的方法。

在这批知识分子中，有一位是20世纪社会学大师保罗·拉扎斯菲尔德（Paul Lazarsfeld），他设计过一种小装置，名为拉扎斯菲尔德–斯丹顿项目分析机，机器上设有按钮，可以精确地记录研究对象的情绪反应；另一位是汉斯·泽伊泽尔（Hans Zeisel），他在维也纳时曾是著名心理学家阿尔弗雷德·阿德勒（Alfred Adler）的病人，后来任职于麦肯广告公司；还有一位是欧内斯特·迪希特（Ernest Dichter），他曾在维也纳的心理研究院受教于拉扎斯菲尔德门下，当时还为数百家大企业担任过顾问；还有廷克公司的赫佐格，她算得上动机研究专家中的佼佼者，她培训过数十个调查员，派他们至美国各地去分析美国消费者的心理。

早年与赫佐格一起合作的前广告部经理雷娜·巴托斯（Rena Bartos）在回忆往事时说：“有一次，我们谈到了波多黎各的朗姆酒，结果赫佐格就打算进行关于人为什么喝酒的研究，想要挖掘其深层动机。我们会请调查对象去喝一杯，由他们点自己平常喝的酒，然后我们进行一次心理测验。等大家酒酣耳热、谈话要结束时，再做一次心理测验。这么做的用意是要看看，人的个性在酒精的影响下会有何变化。”赫佐格曾经根据自己的心理学研究，发现“绿洲”一词会让人联想到清凉的、汩汩流出的泉水——这对老烟枪最具吸引力，从而协助厂商选择它作为香烟的名称。

当年与她密切合作过的赫伯特·克鲁格曼（Herbert Krugman）说：“赫佐格很优雅，她个性温和，善于表达，有过人的独到见解。我们有一个客户是胃药‘我可舒’（Alka-Seltzer），有一次他们在讨论下一则电视广告要采取什么新手法。她说：‘你们的广告只呈现了一只手，把一片胃药丢进一杯水里。为什么不丢两片？那样它的销量会倍增。’于是我们照她的建议拍了。赫佐格是点子王，大家都崇拜她。”

赫佐格从廷克公司退休后又返回欧洲，她先搬到德国，后回到故乡奥地利。她为学术期刊《社会》（*Society*）写过一篇关于电视剧《朱门恩怨》的评论文章。她也在大学里教授传播理论的课程。她为耶路撒冷的“维达·沙宣国际反犹太研究中心”做过关于纳粹屠杀犹太人的研究。目前，赫佐格住在阿尔卑斯山里的洛伊塔施，距因斯布鲁克有半个小时的车程。她的房子是一栋像图画书里画着的人字形尖顶白色小屋。赫佐格个子不高，身材苗条，性格沉着冷静，昔日的黑发现在渐渐灰白。她说一口悦耳的但地方口音很重的英语，遣词造句言简意赅。假使让赫佐格与波利考夫、施佩希特待在同一个房间里，其他两位会一面挥舞着珠光宝气的修长手指，一面讲个不停，赫佐格则会默默地躲在角落里聆听。

赫佐格说：“哈珀请我去做质性研究[7]，就是质性访谈，那是维也纳的‘经济心理学研究中心’发展出来的专业方向。这种访谈不用问答的方式，而是用相关的话题开场，然后让交谈自然进行。采访者不表达意见，只用一些简单的问题——像是‘还有其他的想法吗’——来协助访谈对象。采访者不是要影响对方，而是助其一臂之力。这非常类似于精神分析法。”说话时，赫佐格直挺挺地坐在起居室的椅子上，身穿黑色便裤和厚厚的褐色套头毛衣，以抵挡阿尔卑斯山的寒气。

在她身后是一排排摆满了图书的书架，那些藏书反映着战后的文学和知识发展轨迹：有美国作家诺曼·梅勒（Norman Mailer）的德文著作及学者莱斯曼（Reisman）的英文著作。在她座椅垂直方向的长沙发上，摆着一本已打开、面朝下的杂志，是最新一期的精神分析刊物《心理》（*Psyche*）。“后来，我把各种心理学的东西加进调查过程，比如文字联想测验或是画图说故事测验。假设你是我的访谈对象，访谈主题是肥皂。我已经跟你谈过肥皂的种种事情。你觉得肥皂是什么？为什么要买肥皂？你喜欢和讨厌肥皂之处在哪？访谈结束时，我说：‘请画一幅图，画任何你想要的东西，接着看着你的画，给我讲个故事。’”

赫佐格请访谈对象在结束前画图，目的是从他们身上挖出一些故事，从中了解他们未说出口的内在欲望。照赫佐格的说法，她这时候是在做精神分析。不过她不是像精神分析师那样通过你用的染发产品来分析你这个人，而是问有关你的事，以便了解你使用的染发产品。她认为精神分析式访谈用在这两方面都行得通，也就是说她认为可以用心理治疗的技巧发掘销售的秘诀。像是“她染了还是没染”及“因为我值得拥有”，也是基于同样的道理——这两句话不但传达了有力的救赎信息，而且将这种信息与一瓶5美元的染发剂连接了起来，这才是其成功的关键。

动机研究对麦迪逊大道经久不衰的贡献在于它能证明，环绕在我们周围的几乎所有的产品和广告都跟一般精神分析研究的主题（包括关系、情绪和经验等）一样，是我们精神家园的一部分。

“我记得很清楚，我们在廷克做过一件事。”赫佐格又回过头来谈她和廷克公司用过的一个妙招，“我发现有人吃‘我可舒’治胃痛，也有人用它来治头痛。我们知道，胃痛是很多人会说‘都怪我自己不好’的那种病痛，而‘我可舒’当时的广告也多半以治疗吃得过饱为主。吃太饱是自食其果，但是头痛就不一样了，那是外力造成的不舒服。”在赫佐格眼里，这是典型的心理学发现，即可以将服用“我可舒”的人分成两个截然不同的类别：一类是“犯罪者”，另一类是“受害者”。这也告诉制药公司，为了争取其中一类消费者，反而要牺牲另一类消费者。更重要的是，这让广告商明白，只要选对字句，便可以解决这一问题，或者更理想的是，解决两颗白色小药片的心理难题。赫佐格露出微笑，说：“所以我提议，如果能够找到结合这两种元素的广告语就太好了。后来文案人员想出来‘如此这般’（the blahs）。”她重复“如此这般”几个字，因为用得很漂亮。“那些‘如此这般’的话并未顾此失彼，不是只强调胃部或头部，而是两者兼顾。”

这种“日常商品构筑人们的精神家园”的概念，如果你仔细想想，就会发现这是相当激进的。我们在讲述人类历史的演进时，总不免偏重思想层面多于物质层面，偏重艺术作品多于商业产品。在20世纪60年代的社会英雄人物名单上，有诗人、音乐家、人权斗士和体育明星。而赫佐格的意义在于，指出如此高高在上的名单仍是不够完整的。以维达·沙宣为例，他在同一年代带给世人“造型剪”（Shape）、锐角（Acute Angle）、“独眼恩加罗”（One-Eyed Ungaro）等发型。《头发大事》的作者麦克拉肯写道，在旧式“美容术的天地里，顾客的地位只相当于雕像的基座，是表现剪发艺术的媒介”。可是，沙宣把个性化变成剪发艺术的标记，把女性的头发从当时流行的发型（麦克拉肯所说的“洛可可式的繁复的、以烫发为底、靠发卷定型、用发胶固定的可笑造型”）中解放出来。那些导致沙宣发型革命不受重视的理由——他只不过是替人剪发，前后只花半个小时，也仅止于影响个人形象，剪后一个月又要重新来过，从赫佐格的观点来看正是这场革命如此重要的理由：如果革命不易参与、要求不明、无法复制，那又怎么算得上革命呢?

所以，“因为我值得拥有”及“她染了还是没染”这两句话的威力之所以如此之大，正是因为它们是广告语，伴随着广告而来的是实体的产品，而产品能够提供诗词歌赋、政治运动和激进思想所没有的东西，产品给我们一种直接且负担得起的转型工具。森诺特对我说：“在‘因为我值得拥有’这一广告推出的前几年，我们发现，新增客户（那些初次染发的女性顾客）的市场份额大大超越了我们的预期。其中像离婚女性这种刚经历人生变化的客户群体会特别中意我们的产品。离婚女性中，爱用欧莱雅染发剂的人比爱用伊卡璐的人多出很多，她们的孩子已经长大，自身又发生了不顺遂的事情，所以她们要彻底改造自己。”她们的感觉变了，施佩希特则正好为她们提供改变的途径。再者，我们是否真的知道，人们是先有不同的感觉，还是先有不同的发色？甚至这两件事能否分开来看都是个问题。她们在生活起变化的当下，也改了头发颜色。那不是非A即B，而是同时发生的。

7

20世纪90年代中期，伊卡璐Nice’n Easy的代言人是朱莉亚·路易斯–德瑞弗斯（Julia Louis-Dreyfus），她广为人知的荧幕角色是在剧集《宋飞正传》里饰演的伊莲。她符合伊卡璐的邻家女孩传统，是现代版的多丽丝·戴。但是她所拍摄的电视广告与波利考夫最早的“伊卡璐小姐”系列广告相去甚远，其中拍得最好的一部是，德瑞弗斯在公交车上对站在她前面的深色头发女子说：“如果你把头发染成金色，你会更好看。”然后她当即使用Nice’n Easy的104号染发剂染发，引得车上其他乘客惊呼、喝彩。那支广告彻底颠覆了波利考夫的思想：好玩，不严肃；公开，不隐晦。

欧莱雅也有所改变。20世纪70年代梅雷迪斯·巴克斯特说“因为我值得拥有”的时候，带着与此相符的诚恳态度。可是到了20世纪80年代，谢波德成为品牌代言人后，广告给人带来的感觉几乎算得上很轻佻了，这反映出对物质主义时代的认可；由洛克莱尔代言的广告则给人带来性感、放纵的感觉。她在当前的一则广告中说：“新的欧莱雅Preference。继续吧，你值得拥有。”当初赋予这句广告语极大威力的“因为”两字消失无踪，极具说服力的“我”则被“你”取代。这意味着伊卡璐和欧莱雅的宣传重点已趋于一致。据市场营销公司Spectra指出，符合以下条件的Preference和Nice’n Easy使用者，人数几乎不相上下：年收入在50 000～75 000美元的人，会听宗教电台广播，住在出租公寓，会收看气象频道，上一年买书超过6本，是职业橄榄球迷，也是工会会员。

不过这两个牌子仍存在实际上的差异，这对波利考夫和施佩希特的历史传承是一种肯定。我们说有差异，并非指有一种伊卡璐女性，另有一种欧莱雅女性，这种基本差别是比较微妙的。正如赫佐格所知道的，我们每个人在构建自我意识时会向周围世界东借一点儿，西借一点儿，借用外部的想法、说法、仪式及产品，以不起眼但有意义的方式来塑造我们的自我意识。其中，我们信仰的宗教、听的音乐、穿

的衣服、吃的食物以及所用的染发剂品牌都对我们的自我意识有影响。

欧莱雅的营销副总经理卡罗尔·汉密尔顿（Carol Hamilton）说，她能够一走进焦点小组聚集的房间，就马上辨识出谁是伊卡璐或欧莱雅的用户。汉密尔顿对我说："欧莱雅的用户总是展现出更多的自信，通常外形也比较亮丽，不只是因为头发颜色，还有她们总会多花一点儿时间打扮自己，并且其穿的服饰也比较时髦。我绝对分得出来。"伊卡璐的营销副总珍妮·马特森（Jeanne Matson）说她也办得到，她说："对，不会弄错。用伊卡璐的女性更能代表美式美女形象，会更自然一点儿。她们主要是为了自己而打扮，而不是为了外界。用欧莱雅产品的女性会透出一点儿疏离感，而伊卡璐女性身上散发着一种温馨感，与人之间的互动也比较多。当有人说'我使用的是101号染发剂'时，就会有人附和'我也是'。你会看到这种热烈的交流。"

随着时光变迁，波利考夫极具巧思的复杂安排已不复见，施佩希特表达的愤怒也已转为魅力，留给我们的只剩下几小节原始的广告音乐旋律。即便如此，也足以确保"因为我值得拥有"绝对不会与"她染了还是没染"混淆。施佩希特说："这句话的意思是，我知道你们觉得我不值得，因为当时房间里那群男人就是那么想的。他们认为女人只是男人的附属品。我居于劣势，可是我不服气。我心想，我不必让你们来告诉我该怎么做。多少世代以来，一直是你们在决定我是什么样的人，因此我决定反抗到底。"她说到"反抗"时，伸出了右手的中指。波利考夫绝对不可能向任何人伸出中指，因为她忙于兴奋地探索她所认识的美国还有多少自我改造的可能性。在美国，单身女子可以染发，且最后能戴着结婚戒指躺在沙滩上。1973年，波利考夫在她的退休欢送会上提醒在场的伊卡璐和博达大桥高级主管说："在最早的染发剂广告播出后，信件曾如雪片般飞来，你们还记得那个染了金发，结果终于一偿夙愿到百慕大去度蜜月的女子吗？"

大家都记得。

她说："噢，那封信是我写的。"

1999年3月22日

---

[1] 孟菲斯，田纳西州的城市，当时美宝莲公司总部就设立在该市。——编者注

[2] 多丽丝·戴（Doris Day），美国歌手兼电影演员，有"雀斑皇后"之称，以邻家女孩的灿烂笑容征服了20世纪五六十年代的影迷。——编者注

[3] 理查德·阿维顿（Richard Avedon）和欧文·佩恩（Irving Penn），两人均为著名的摄影大师。——编者注

[4] 和平队（Peace Corps）是1961年3月成立的一家志愿服务组织，成立和平队是美国政府应对苏联挑战的重要举措之一。——编者注

[5] 碧姬·芭铎（Brigitte Bordot），法国电影女明星，出演首部电影《穿比基尼的姑娘》即一举成为性感女神。——编者注

[6] 罗夏墨迹测验（Rorschach blot）是由瑞士精神科医生、精神病学家罗夏（Hermann Rorschach）创立的，是著名的投射法人格测验之一。罗夏墨迹测验主要通过向被试呈现标准化的、由墨迹偶然形成的模样刺激图版，让被试自由地看并说出由此所联想到的东西，然后将这些反应用符号进行分类记录，加以分析，进而对被试人格的各种特征进行诊断。——编者注

[7] 质性研究（qualitative research）是一种在社会科学及教育学领域常用的研究方法，其中包括但不限于民族志研究、访谈研究等。质性研究的目的是更深入地了解人类行为及其理由。——编者注

约翰·洛克悔不当初

避孕药的发明者在女性健康问题上的疏忽之处

1

约翰·洛克（John Rock）于1890年在马萨诸塞州马尔伯勒市的圣母无原罪教堂受洗，结婚时是由波士顿的枢机主教威廉·奥康奈尔（William O'Connell）证婚的。洛克育有5个子女，19个孙子孙女，他的书桌上方永远挂着十字架。自成年后，他几乎每天早晨7点都会到马萨诸塞州布鲁克林的圣玛丽教堂做弥撒。他的朋友都说，洛克爱上了天主教会。

洛克也是避孕药的发明人之一，但他相信自己的信仰与其职业毫无冲突之处。若有人对此有异议，他也仅是重复小时候牧师告诉他的话："永远坚守自己的良心，绝对不要让别人替你保管良心。我指的是所有其他的人。"即使是当俄亥俄州克里夫兰的天主教蒙席[1]弗朗西斯·W.卡尼（Francis W. Carney）指责他是"道德强奸者"，以及长期担任波士顿市立医院产科主任的弗雷德里克·古德（Frederick Good）要求当地的枢机主教理查德·库欣（Richard Cushing）把洛克逐出教会时，洛克也未曾动摇其信念。避孕药上市一事获得批准后不久，有个愤怒的妇女写信给他说："你应该没脸去见上帝。"洛克回信说："亲爱的女士，我的信仰告诉我，天主始终与我们同在。该轮到我去见上帝的时候，是不需要别人引介的。"

在FDA（美国食品药品监督管理局）于1960年批准避孕药上市后的那几年，洛克在哥伦比亚广播公司和美国全国广播公司的访谈及纪

录片中不断露脸，也出现在《时代》杂志、《新闻周刊》（*Newsweek*）、《星期六晚邮报》（*The Saturday Evening Post*）等报纸杂志上。他积极走访全美各地，还写过一本引起广泛讨论的书《时候到了：一位天主教医师对结束避孕争端的提议》（*The Time Has Come: A Catholic Doctor's Proposal to End the Battle over Birth Control*），此书曾经被译成法文、德文和荷兰文。洛克身高6英尺3英寸，瘦得像一根竹竿，他待人彬彬有礼，会替病人开门，称呼病人时也一定会冠上"太太"或"小姐"。考虑到他与避孕药的关系，更让人觉出他对于女性的尊敬。美国人口理事会的谢尔登·J.西格尔博士（Dr. Sheldon J. Segal）回忆起当年的情形，说："他为人非常正统，即使是不必打领带的场合，他也一定会系上领结，这与他那一撮白头发正好相配。他的身姿始终如箭一般笔直，这一点甚至到他生命的最后一年都没有变。"

洛克是哈佛医学院产科学的知名教授，一教就是30多年。他是试管婴儿和冷冻精子细胞研究的先驱，也是第一位取出完好受精卵的人，避孕药的发明则是他的至高成就。他的合作伙伴格雷戈里·平卡斯（Gregory Pincus）及张明觉负责解决生理机能的部分，他自己则负责指导完成整个临床实验。洛蕾塔·麦克劳克林（Loretta McLaughlin）在1982年出版过一本精彩的洛克传记，她在书中写道："避孕药能够让妇女避免意外怀孕，这种说法是凭借他的名字和声誉才终于获得认可的。"

在避孕药获批上市前不久，洛克曾经到华盛顿去，就这种药的安全性向FDA进行论证。FDA的检验官帕斯奎尔·德费利斯（Pasquale Defelice）也信奉天主教，他是一名来自乔治城大学的产科医生。据说，德费利斯曾一度提出令洛克难以置信的说法：天主教会绝对不会同意开发这种控制生育的药。洛克的一名同事多年后追忆说："我现在依然忘不了当时的情景，洛克站在那里，面部表情十分平静，眼睛盯住德费利斯，然后以能够把灵魂冻结的声音说，'年轻人，你别低估了我的教会'。"

最后，洛克的教会当然是令他失望了。1968年，教皇保罗六世发布《人类生命》（*Humanae Vitae*）通谕，宣告口服避孕药和所有其他“人工”避孕法违反教义。20世纪60年代有关避孕辩论的那种激情和急切氛围如今已成追忆，不过洛克依旧值得一提，原因很简单：他在调解教会和自己工作之间矛盾的过程中，犯下了一个错误。这并非蓄意为之，而是直到他去世后，凭借他难以预见的科学进展才得以真相大白的一个错误。可是正是这个错误，影响了他对避孕药的看法：这是一种什么药物？它如何产生作用？最重要的是，这代表何种意义？由于洛克是避孕药以何种面貌问世的推手之一，因此他犯下的错误也影响到从此以后人们对避孕一事的观感。

洛克认为，避孕药是一种“自然的”节育法。他所谓的“自然”，并非指感觉上自然，因为有许多妇女显然并不这么觉得，特别是在早期，避孕药的激素含量甚至是如今的好几倍。他说“自然”的意思是，避孕药发生作用的方式是自然的。女性排卵后，体内会大量分泌一种叫黄体酮的激素，它属于炔孕酮的一种，使女性只在每个月的某段时间才会怀孕。黄体酮让子宫为受精卵着床做好准备，并使卵巢不再排卵，以怀孕优先。洛克曾经写道：“健康女性体内，是黄体酮在阻止排卵，并决定经前和经后的‘安全期’。”女性怀孕后，体内基于相同原因会持续分泌黄体酮，以免再排卵威胁到已经在进行的妊娠。换句话说，黄体酮是大自然的避孕药。那避孕药呢？避孕药就是药丸式的黄体酮。妇女服用避孕药后，这些激素自然就不会于排卵后突增，也不只是在月经周期的特定时段才会分泌，而是持续以一定的剂量进入女性的体内，让排卵暂时停止。另外，药物中还要加一剂雌激素，以强化子宫内膜，而我们现在也已经知道，雌激素有保护其他组织的功能。可是对洛克而言，激素如何组合和何时出现并非问题的症结，重点在于避孕药的成分是复制人体内“自然存在”的东西。在这“自然”的本质当中，洛克看到了重大的神学意义。

举例来说，教皇庇护十二世在1951年赞同天主教徒利用安全期避孕，他认为这是节制生育的“自然”方法，不会像杀精剂那样杀死精

子，或像子宫帽那样破坏正常生殖过程，也不会像结扎那样伤及器官。洛克对安全期避孕法再清楚不过了，20世纪30年代，他在马萨诸塞州布鲁克林妇女义诊医院开设了美国第一家安全期避孕诊所，教导天主教夫妇使用自然的避孕法。然而，安全期避孕法之所以能使女性避免怀孕，就是限定人们只能在黄体酮分泌的那段日子发生性行为。那避孕药又是如何产生避孕作用的？它是利用黄体酮把安全期拉长为一整个月。这不会伤及女性的生殖器官，也不会影响任何自然过程。洛克写道，口服避孕药"确实可以说成是'以药物建立的安全期'"，在道德上与安全期避孕法几乎没有两样。对洛克来说，避孕药只不过是"师法自然"。

教皇庇护十二世在1958年容许天主教徒使用避孕药，但仅限于避孕效果为"间接"的状况，也就是只为了治疗痛经或"子宫疾病"等症状而服用避孕药。这个决定更使洛克勇气倍增，他知道，短期使用这种药可以让月经周期不规律的妇女把经期调顺。既然安全期避孕法的成功有赖于规律的月经周期，而这种避孕法又为罗马教廷所允许，那么经期不规律的妇女用避孕药来辅助安全期避孕，不是也应该获得准许吗？如果这个推论可以成立，又为什么不更进一步呢？联邦法官约翰·T.努南（John T. Noonan）写过一本《避孕术》，阐述天主教会有关节育立场的历史。他在书中写道：

> 倘若利用安全期抑制排卵来避孕是合法的，那么不通过安全期避孕法而抑制排卵为什么就不合法？倘若可以用药丸加安全期来避孕，那为什么不干脆只用药丸来避孕呢？这两种情况都是以抑制排卵为手段的，怎么加上规律的周期就出现了道德上的争议？

以上论点看似复杂深奥，却对口服避孕药的发展极为重要。是洛克和平卡斯决定了服用避孕药应以四星期为周期：吃三星期停一星期（或是吃无效药片），以便行经。但这个规律的利用从过去到现在都

没有医学上的道理，育龄妇女一般的月经周期是28天左右，取决于卵巢分泌的一连串激素。起先是雌激素，然后是雌激素加黄体酮，这些激素能让子宫内膜变厚，为受精卵做好着床的准备。如果卵子没有受精，激素浓度陡降，导致内膜剥离，便形成了经血。女性服用避孕药后，因为药物能抑制排卵，体内就不会有卵子产生。减缓排卵可使促成子宫内膜增生的雌激素和黄体酮分泌大减。

洛克和平卡斯知道，避孕药里的激素对子宫内膜的作用极其平稳，所以女性服用后，想必几个月可能都不会来月经。平卡斯在1958年公开承认："只要服用这种化合物就能够阻止行经，那理论上任何长度的周期应该都不成问题。"但是他和洛克认为，让月经持续每个月都来可以使女性安心，于是他们决定避孕药的服用方法为：每吃三星期要停一星期保持行经。更重要的是，假使洛克想要证明避孕药只是安全期避孕法的自然变体，那还是让女性保持规律地来月经比较好。安全期避孕法需要"规律性"，所以避孕药也必须有规律性。

人们常说，没有别的药像避孕药这样，看一眼外包装就能认出来。然而这种圆盘式包装除了配合28天一周期外，还有什么特殊用意？按照这种包装发明者的说法，那是为了能够装进与粉饼盒一样大小的纸盒里，这样携带起来"就不会露出蛛丝马迹"。时至今日，避孕药仍然常以圆盘式包装出售，并以28天为服用周期。换句话说，避孕药依旧是罗马教会支配下的产物，因为洛克想要让这个新避孕法看起来越自然越好。但是洛克错了，他被师法自然的观念误导了。他以为合乎自然的机制，实际上一点儿也不自然，他带给世人的避孕药后来也被证实了并不是他以为的那种东西。在洛克的想法中，宗教的教义与科学的原则相互混淆了，而直到现在我们才开始厘清其中纠缠不清的关系。

1986年，年轻的科学家贝弗莉·施特拉斯曼（Bevery Strassmann）前往非洲，与马里的多贡族一同生活。她进行研究的地点是萨赫勒的桑圭伊村庄，位于廷巴克图南方约120英里处。萨赫勒是个大草原，雨季时植被繁茂，其余季节则是半干旱状态。多贡族的主要农作物有小米、高粱和洋葱，族人也饲养牲畜，他们住在邦贾加拉崖壁上的土坯屋中。他们不避孕，且许多人仍坚守着祖先留下来的习俗和宗教信仰。多贡族农民在许多方面沿袭着当地人自古以来的生活方式。施特拉斯曼想要探索多贡族妇女生殖系统概况，以便了解距今一千年前的女性生物学是怎样的面貌。就某方面而言，施特拉斯曼是想解开一个谜题：什么才叫“自然”？这与洛克和罗马教廷在20世纪60年代初争论不休的是同一个问题。只不过她想了解的自然并非神学上的自然，而是演化上的自然。在人类的演化史上，诸如女性一般多久生育一次？多久来一次月经？几岁时进入青春期，几岁时进入更年期？哺乳对排卵有什么影响？这些问题过去都有人研究过，可是研究得不够彻底，以致人类学家没有把握能够给出确切的答案。

施特拉斯曼任教于密歇根大学安阿伯分校。她身材苗条，有一头红发，语气温婉，当她追述其在马里的日子时，带着几分自嘲的幽默。她在桑圭伊村庄住的房子原本是羊圈，在她离开后被改建成猪舍。她的厕所里有一条棕色的小蛇，它常常会盘在她洗澡时坐着的凳子上。村里人对这条小蛇持两种观点：有的人认为这是一条“咬你一口，你就会死”的毒蛇，有的人认为它只是一条捕鼠蛇（事实证明，后者是对的）。有一次，她的一个邻居，也是她在村里最好的朋友给她送来了一只烤老鼠作为加餐。“我告诉他，白人把老鼠当作自己的图腾，因而是不可以吃老鼠的。”施特拉斯曼说，“我到现在都还记得那只烤老鼠的样子：整只老鼠被烟熏得黑黑的、焦焦的，四肢被用木棍撑开，胡须和尾巴的末端都被烤焦了。”施特拉斯曼原本打算顶多在桑圭伊村庄住一年半，可是由于在那边的体验实在太丰富、太令人激动了，所以她待了两年。她说：“我觉得自己太幸运了，就是舍不得走。”

施特拉斯曼的一部分研究偏重于多贡族隔离经期妇女的习俗：多贡族的经期妇女必须待在村子附近的特别小屋里。桑圭伊村庄有两间经期屋，那是阴暗狭小、只有一个房间的土坯屋，里面以木板为床，每间至多可容纳三人。如果屋子住满了，那后来的人就只能夜宿在外面的岩石上。施特拉斯曼说："那里可不是打打闹闹、轻松愉快的地方，只是一个晚上的住处。妇女在黄昏时来到这里，清晨即起床去打水。"施特拉斯曼会取尿液样本，以确定待在小屋里的妇女正值经期，接着把相关记录做成列表。她待在马里期间——总共736个晚上，一直记录着所有到过小屋的女性的情况。她发现多贡族女性的初潮年龄平均是16岁，会生育八九胎。她们从月经初潮来临到20岁时，每年平均有7次月经；其后的15年，即20~35岁的大部分时间不是怀孕就是哺乳（多贡族女性因哺乳而不排卵的时间平均达20个月），所以一年平均只有略多于1次的月经。从35岁到更年期（50岁左右），随着生育能力快速下降，多贡族女性每年平均有4次月经；整体来看，多贡族女性一生总共大约行经100次（凡是幼年时未夭折的族人，通常都能活到六七十岁）。比较起来，现代西方女子一生的行经次数在350~400次。

施特拉斯曼在密歇根大学的办公室设置在一间改装过的地下室，旁边是校内的自然历史博物馆。她的办公桌后面是一排老旧的档案柜，她一边说话一边转身取出一堆发黄的图表。每页图表的左侧都写着桑圭伊村庄妇女的名字和代码，上方画着一条时间线，分为30天一格，每个妇女的月经期以X作为记号。施特拉斯曼解释说，桑圭伊村庄里有两名女性不能生育，她们由于无法怀孕，所以是经期小屋的常客。她翻阅那些图表，找出那两个人。"你看，她在两年内来过29次月经，另外那个来过23次。"在她们俩的名字旁边是满满一列X记号。

施特拉斯曼顺着那页往下指并继续说道："这个妇女快到更年期了，她仍然会来月经，但是周期有一点儿不规律。这边又有一个正值生育年龄的女性，她来过两次月经，然后怀孕，我从此没有再在经期小屋见过她。另外这名女子生下孩子后，因为哺乳，有20个月不曾去小屋。她来过两次月经之后再度怀孕，但不幸流产，接着有过几次月

经，然后又怀孕了。而这边这个女子在我研究期间总共来过3次月经。”施特拉斯曼手上那些图表里没有几个X，大部分的格子是空的。她又往回翻，翻到那两个每月均有月经来潮的异常女子的记录：“如果是密歇根大学女学生的月经图，那每一排都会像这个样子。”

施特拉斯曼并不是说，这些数字适用于所有的工业化之前的社会。不过她相信，女性一生月经的总次数受饮食、气候或维生之道（如畜牧或农耕）的影响不大，而其他的人类学研究也支持她的主张。施特拉斯曼认为，更重要的因素在于哺乳或不孕的普遍程度。但是整体来说，她认为初潮晚、怀孕次数多、密集哺乳导致长期无月经的模式原本几乎是普遍现象，直到一百年前“人口形态转变”，生育率由高转低，才有所改变。换言之，我们现在认为的正常就是经常来月经，但从演化的角度来看，这反而是不正常的。施特拉斯曼说：“很可惜，现今的妇科医生认为女性应该每个月都来月经，这些人根本不了解真正的月经生物学。”

对施特拉斯曼和其他演化医学的专家而言，女性从一生来100次月经演变为400次，具有极重大的意义。这代表女性的身体不得不承受一些变化和压力，而从进化论的角度来说，她们的身体又并未发展出应付这一切的能力。有一本写得很精彩并引起热烈讨论的著作《月经已经落伍了吗？》（*Is Menstruation Obsolete?*），该书作者艾尔西玛尔·科蒂尼奥（Elsimar Coutinho）博士及谢尔登·S.西格尔博士是享誉世界的两位避孕学研究专家。他们认为，这种转向“不停排卵”的变化对妇女的健康构成了严重的威胁。这并不是说女性月经次数少就必定对健康有利，有时候，特别是针对某些疾病而言，女性如果不来月经，是需要多加留意的，例如肥胖的女性如果不来月经，可能意味着得子宫癌的风险增加；女性运动员如果不来月经，则可能意味着得骨质疏松症的风险变高。不过科蒂尼奥与西格尔指出，对大多数女性来说，不停排卵并无任何意义，只是徒然增加腹痛、情绪起伏、偏头痛、子宫内膜异位、子宫肌瘤和贫血发生的概率。他们说，其中贫血属于“世界上最严重的健康问题之一”。

最严重的是，这会大大增加罹患某些癌症的风险。毕竟在细胞分裂和复制的过程中倘若出现错误，导致防御细胞增生的机制遭到破坏，便可能诱发癌症。这便是通常随着年龄增长，患癌风险会升高的一个原因：体内细胞有更多时间犯错。可是这也表示，任何会促进细胞分裂的改变均有可能增加患癌的风险，而排卵似乎就属于这类变化。女性在排卵时，卵子会从卵巢壁挤出，为了愈合这个破口，卵巢细胞必须进行分裂、复制。而女性每怀孕生子一次，一生中得卵巢癌的风险便降低10%。原因何在？可能是在怀孕的9个月与哺乳期间，女性约有12个月会停止排卵，这使卵巢壁减少了12个回合的细胞分裂。类似的理论也可套用在子宫内膜癌上。女性在经期中，散布于子宫内的雌激素会刺激子宫内膜增生，引起可能带来危险的细胞分裂，而月经来潮不频繁的女性便降低了子宫内膜这方面的风险。卵巢癌和子宫内膜癌是典型的现代疾病，而女性月经演化为一生会有400次就是其原因之一。

就这一点而言，避孕药确实有一个自然效应，即避孕药里的黄体酮会阻止新的卵子排出，从而减少卵巢细胞分裂的次数。黄体酮也会抵消子宫内膜中激增的雌激素的作用，从而遏制子宫内膜的细胞分裂。服用避孕药10年的女性得卵巢癌的风险可减少约70%，得子宫内膜癌的风险可减少约60%。不过这里所谓的“自然”跟洛克想的不一样，他以为避孕药是人体运作过程的一种变体，不具侵犯性，所以其特性是自然的。事实上，近期研究发现，避孕药的自然之处其实全在于它产生的激烈作用：它在现代生活中拯救了卵巢和子宫内膜。而洛克坚持认为，服用避孕药必须以28天为一周期，更证明他对此的误解有多深：避孕药真正可能发挥的作用不在于可以维持20世纪的月经周期，反而在于可以打断这个周期。

如今，生殖学专家越来越大力推动的一项运动，就是反对标准的28天避孕药服用周期。欧加农公司已经推出一种新的口服避孕药，名为Mircette，把停药7天的时间缩短为2天。得克萨斯农工大学的医学研究员帕特里夏·苏拉克（Patricia Sulak）已经证明，大多数女性可以连

续服用6~12周避孕药，然后才会有出血或点状出血现象。苏拉克最近更以真凭实据证明，每个月“停用”避孕药一周的代价会是什么。她和同事在《妇产科》（*Obstetrics and Gynecology*）学报发表的论文中，提出了大多数服用避孕药的妇女都经历过的事实：在停用的那一星期，出现骨盆疼痛、胃胀和水肿的人数多出两倍以上，出现乳房疼痛的人数多出一倍以上，出现头痛症状的人数也多出将近50%。这也等于说，有些服用避孕药的女性仍然会出现像正常行经时的经期症状。苏拉克的报告不长，也很枯燥，是写给少数专业人士看的学术论文。然而看过之后，你依然会为洛克为了取悦他的教会而造成的后果感到震惊。过去40年来，全世界千千万万的妇女经医师指示服用避孕药的方式，反而加深了她们的痛苦。这些都是为了什么？难道只为了假装避孕药不过是药剂版的安全期避孕法？

3

1980—1981年，南加州大学的医药统计学家马尔科姆·派克（Malcolm Pike）到日本待了半年，在原子弹伤亡委员会进行研究。派克对于原子弹产生的辐射效应不感兴趣，然而这个委员会曾经费尽苦心地搜集了广岛和长崎的幸存者的医疗记录，他打算对此仔细加以研究。他探讨的问题是：为什么日本妇女罹患乳腺癌的概率仅为美国妇女的1/6？这个问题的答案会跟十多年前施特拉斯曼的研究结论一样，重建我们对避孕药的理解。

世界卫生组织自20世纪40年代末开始搜集和公布世界各地的健康比较数据，而美日之间在乳腺癌罹患率方面的差异引起了癌症专家极大的兴趣。这个问题显而易见的答案是：日本妇女似乎受到基因的保护，所以较不易罹患乳腺癌。可是这在道理上说不通，因为移居美国的日本女性罹患乳腺癌的概率几乎与美国女性不相上下。于是，过去的许多专家以为，这必然是起因于某种西方国家所独有的，但是目前

还不清楚的化学物质或病毒。派克在南加州大学的同事（也是他的长期合作对象）布赖恩·亨德森（Brian Henderson）说，在他1970年进入这一领域时，“病毒或化学物质致癌的理论十分盛行，成为相关学术著作的主流论调”。他还记得：“乳腺癌被放在一个未知的大框架里，这个框架就是说乳腺癌与环境有关，而‘环境’这个词对不同的人有不同的意义，可能指饮食、吸烟行为或农药。”

但是亨德森及派克对几种统计学上的特殊现象尤其感兴趣。其中一种现象是，女性得乳腺癌的风险在她们三四十岁这段时间显著上升，到更年期即开始趋缓。假设癌症是由某种外在有毒物质造成的，那照理说，随着基因突变和出错的次数累积，随着岁数的增长，得病的概率应该持续增大。然而相形之下，乳腺癌似乎是由与女性生育年龄相关的某种东西所引起的。还有就是曾经切除卵巢的年轻女性得乳腺癌的风险却明显降低：当她们的身体不会每个月分泌雌激素和黄体酮时，出现肿瘤的情况就少很多。派克与亨德森相信，乳腺癌也像卵巢癌和子宫内膜癌一样，与细胞分裂的过程有关。毕竟女性的乳房对激素含量变化的敏感程度不亚于生殖系统。当乳房受到雌激素影响时，乳腺组织的乳腺终末导管小叶单位——也是大多数乳腺癌发病的地方——会进行一个回合的细胞分裂。到月经周期的中段至末段，卵巢开始分泌大量黄体酮，此时细胞分裂的速率更会加倍。

因此，符合直觉的推论是：女性得乳腺癌的风险跟乳房在一生当中受雌激素及黄体酮影响的程度有关系。自青春期起，女性身体各处的激素激增，而少女的乳房细胞似乎极易受到那些因“叛变”而诱发癌症的细胞的影响，所以女性初潮的年龄十分关键。（更复杂的因素是，生育子女被证实可以降低女性得乳腺癌的风险，原因可能是孕期的后6个月，乳房细胞变得成熟，对细胞突变的抵抗力大增。）更年期开始，女性的年龄会对女性患乳腺癌的风险有影响，每个女性的卵巢实际分泌多少雌激素和黄体酮同样很重要，甚至更年期后的体重也与之有关系，因为脂肪细胞会把别的激素转换成雌激素。

派克来到广岛，为的是检验这个细胞分裂的理论。他与当地医疗档案库的研究人员合作，首先着手分析日本女性的初潮年龄：生于19世纪末和20世纪初的日本妇女，初潮平均在16岁半；同一时期出生的美国女性，初潮平均年龄是14岁。照他们的推算，单单是这个差距，已经足以说明美日女性罹患乳腺癌概率相差40%的原因。派克说："他们从当地妇女那里搜集到令人惊叹的记录。你可以精确地追踪到自20世纪初这么多年来日本女性的初潮年龄变化，甚至可以看出'二战'造成的影响。日本女孩的初潮年龄就在那段时间因为营养不良和生活困苦而延后了；到战争结束后，初潮年龄又重新恢复至战前水平。这便是这些资料的可贵之处。"

派克、亨德森和其他研究人员接着把其他风险因素也纳入研究范围，诸如更年期开始的年龄、首次怀孕的年龄及子女数，但这些因素与乳腺癌罹患率的关联性在美日两国之间差异不大，因此不具意义。可是体重则不然，日本女性在绝经后的平均体重是100磅（约45千克），美国女性是145磅（约65千克），这个因素能说明两国女性乳腺癌罹患概率相差25%的原因。最后，研究人员分析日本及中国农村妇女的血液样本后发现，或许由于她们饮食中的脂肪含量低，所以她们卵巢分泌的雌激素量仅有美国女性的75%。这三项因素加起来，似乎足以解释美日之间的差异了。这甚至似乎也能够解释，为什么亚洲女性移民美国后乳腺癌罹患率会增加：亚裔女性转为美式饮食，初潮的年龄提早，体重增加，雌激素分泌也较多。于是，有关化学物质、毒性物质、高压电和烟雾致癌的说法被束之高阁。派克断然说道："有人说，我们对乳腺癌的认识只能解释这个问题的一小部分，或说它仍是个谜，但那完全是一派胡言。"派克是南非人，60多岁，头发与胡子都已经花白。他与亨德森在癌症研究领域具有崇高的地位，没有人会指责他宣布的研究结果尚不成熟。"我们对乳腺癌了如指掌，且认识乳腺癌的程度正如我们了解香烟与肺癌的关联一样。"

派克在日本的发现使他开始将注意力转向避孕药，因为只要剂量控制得当，这种抑制排卵——以及每个月带来雌激素和黄体酮的药丸

——显然有成为抗乳腺癌药的潜力。可是，乳房又跟生殖器官有一点儿不一样，黄体酮因为能抑制排卵，所以可以防止卵巢癌，又因为可以抵消雌激素的刺激效应，所以能够预防子宫内膜癌。然而派克认为，对乳房细胞来说，黄体酮并非解决办法，因为黄体酮是一种会引起细胞分裂的激素。派克以上的主张正好可以用来解释研究人员在研究避孕药多年以后得出的结论：避孕药对乳腺癌的影响无所谓好坏，无论避孕药对印制乳腺癌的发生有什么好处，均会被它引起作用的方式抵消。

洛克曾经大肆宣扬避孕药利用的是黄体酮，那是人体本身的避孕剂。派克却看不出让乳房受制于这么大量的黄体酮，有什么“自然”可言。在他看来，形成有效避孕作用所需的黄体酮和雌激素剂量，比维持生殖系统健康所需要的量多许多，以致那些多出来的部分反而不必要地增加了罹患乳腺癌的风险。真正自然的避孕药应当是不必用到黄体酮仍然有办法抑制排卵。派克忆起整个20世纪80年代，他始终不曾忘记这个想法：“我们大家都在思考应该怎样改良避孕药，日日夜夜苦思不已。”

4

派克提出的解决方法是，使用一种名为GnRHA的已经存在多年的药。在脑下垂体试图制造性激素时，GnRHA会阻断它发出的信号——GnRHA的作用是“切断电路”。派克说：“我们对使用这种药有相当丰富的经验。”对于罹患前列腺癌的男性，医生有时会给他服用GnRHA，以使其体内暂停分泌睾丸素，让肿瘤不致恶化。对于那些有发育过早的问题，即七八岁甚至更小就进入青春期的女孩，医生有时候也会用GnRHA来推迟性早熟的时间。若是给育龄女性服用GnRHA，则可以让卵巢停止分泌雌激素和黄体酮。如果说常见的避孕

药是让身体以为即将受孕而停止排卵，那派克提出的这种药是借着让身体相信自己处于更年期而产生避孕作用。

派克想要采用的方式是，把GnRHA放在盐罐大小的透明玻璃瓶里，瓶子上方有一个白色塑料喷头，使用方法是用鼻子来吸。药剂在进入体内后很快就会分解，早晨吸上一剂能让女性维持短暂的“更年期”状态。当然更年期有其风险，女性需要雌激素来保持心脏和骨骼健康，也需要黄体酮来保持子宫健康，因此，派克打算再加进这两种激素，只是剂量刚好足够维持健康即可，比女性经由避孕药吃进体内的剂量少很多。派克说，服用雌激素的理想方式是可以调整剂量：由女性自行尝试不同的剂量，然后找出最适合自己的量。黄体酮则是在一年内服用4个周期，每个周期连续12天。当采用这种避孕方式的女性停用黄体酮时，每年就会来4次月经。

派克和两位肿瘤科专家达西·斯派塞（Darcy Spicer）和约翰·丹尼尔斯（John Daniels）联手成立了平衡制药公司（Balance Pharmaceuticals）。公司设在加利福尼亚州的圣莫尼卡，位于高速公路旁的一排白色工业区内。该片区其中一个租户开着油漆店，另一家看起来像一家外贸公司。平衡制药的办公室设在一间特大号的车库内，大门又高又宽，地面则是水泥地。走进去之后是个接待区，摆着小茶几和沙发，后方挤满了办公桌、书架、档案柜和计算机。平衡制药正在对一小群乳腺癌高危人群测试避孕法，假如结果不错，公司就会申请FDA的许可。

派克在平衡制药所在的车库里，坐在很靠里面的一张会议桌前，做了这番解说：“几年前，我遇到斯派塞，他说，‘我们何不就来试验一下？通过乳房X光检查，我们应该可以看出来，使用这种避孕药的女性的乳房在用药前后会有什么变化，就算我们再加一点儿雌激素回去以避免副作用，也不会影响最终结果’。于是我们进行了研究，结果发现女性的乳房在用药前后会有很大的改变。”派克拿出一篇他和斯派塞合著的刊登于《国家癌症学会杂志》（*Journal of the National*

Cancer Institute）的论文，文中提供了3名年轻女性的乳房X光片。他说："这些是她们在研究开始前照的片子。"在黑色的乳房轮廓当中，有大块大块的白色纤维丛。派克和斯派塞认为，这些是代表有演变为乳腺癌风险的细胞无节制分裂的迹象。在这几张X光片旁边，是这3名女性服用GnRHA一年后所照的片子，那些纤维丛几乎完全消失了。他接着说："这意味着，我们确实阻止了乳房内部的活动。白色代表细胞增生，而我们让乳房的活动慢了下来。"

派克从桌旁站起来，转向他身后的黑板架，拿起架上的草稿簿，快速在上面写下一连串的数字。"假设有一名女性15岁时月经初潮，到50岁时进入更年期，乳房受到刺激的时间总共是35年。如果把受刺激的时间减半，那她得乳腺癌的风险不止会减少一半，而是减至一半的4.5次幂。"他用自己设计出来的乳腺癌风险统计模型进行计算，他说，"结果是1/23，她得乳腺癌的风险仅有原来的1/23。结果绝对不会是零，那不可能。如果采用这种避孕法10年，风险至少减半；采用5年，至少减1/3。那就仿佛让乳房年轻了5岁、10岁，而且其效果是永久性的。"他说，这种避孕法应该也能够防止卵巢癌的发生。

派克说这番话时，给人的感觉是他的这番说辞好像已经说过很多次，对同事、家人、朋友和投资人都说明过。他此刻已然明白，自己的主张在别人听来是多么怪诞、多么令人难以置信。他就坐在这里，在圣莫尼卡工业区一间寒冷、老旧的车库里诉说着，他知道如何拯救全世界千千万万的女性。他打算采用的方式是，每天早上让她们从瓶子里吸进一些化学药物，使年轻女性处于更年期状态。这是个大胆的构想，他的这种方式能够在让女性体内的激素含量保持在最合理的范围吗？黄体酮对乳腺癌真的有那么大的影响吗？目前仍然有癌症专家对此抱持怀疑态度。最关键的是，女性会怎么想？

洛克曾经用他的老派行事作风、显眼的白发以及神学诉求为避孕的理由正名，他想方设法让避孕药看起来像是干预程度最轻微、最合乎自然规律的避孕剂，可以悄悄放进女性的皮包，不致引起别人的注

意。派克则是打算把40年来所谓的“自然”神话摆在一边。“服用这种避孕药的女性会觉得受到操纵，她们这么想是理所当然的。”派克的南非口音，在说到激动处变得更重了一点儿，“可是现代的生活方式意味着女性生物学发生了剧烈的改变。女性纷纷走出家庭，变成律师、医生甚至总统。她们必须了解，我们正在尝试的事情并不违反自然规律。这跟数百年前，女性在17岁时初潮、一生会生育5个孩子、月经次数比现今大多数妇女少300次一样正常。现在的世界和以前不一样，女性受教育和不必经常怀孕虽有好处，但罹患乳腺癌和卵巢癌的风险往往也伴随而来，我们需要面对这个事实。我有3个女儿，第一个外孙出生的时候，我那个女儿已经31岁了。现在很多女性都是如此，她们十二三岁就开始排卵，直到30岁出头，连续20年不间断排卵后才生第一胎，这是一种全新的现象！”

5

洛克不断为他的避孕药请命，迫使教廷不得不重视起来。1963年春，就在洛克的书出版后，梵蒂冈召开了会议，出席的有罗马教廷的高官和非营利的计划生育组织（Planned Parenthood）会长唐纳德·B.施特劳斯（Donald B. Straus）。后来这个高层会议又再次召开，地点在圣母大学。1964年夏，在圣约翰节前夕，教皇保罗六世宣布，将请教廷官员组成委员会，重新检视梵蒂冈对避孕的立场。这个委员会首次在罗马的圣何塞学院开会，会上大多数委员显然赞成并认可避孕药。《美国天主教纪事报》（*National Catholic Register*）报道的一篇流传出来的委员会报告证实，洛克的辩解获胜的机会很大。洛克为此感到很兴奋。《新闻周刊》还用他当封面人物，而把教宗的照片放在内页。相关文章的结论是：“自16世纪哥白尼派主张太阳是宇宙的中心以来，罗马天主教廷还从未遭遇过如此危险而有冲击力的新理论。”

不过，教皇保罗六世不为所动。他采用拖延战术，月复一月，年复一年，却迟迟不发布最后裁决。有人说，他受到了梵蒂冈内部保守派的影响。就在这期间，神学家们开始揭露洛克论点中的漏洞。1964年，天主教期刊《美洲》（*America*）有一篇社论指出，安全期避孕法“以禁欲‘防止’怀孕，即在受孕期不要有性行为。而避孕药是借着抑制排卵来防止怀孕，这等于废掉受孕期。再多的文字游戏，也不能把抑制性行为与抑制排卵混为一谈”。到1968年7月29日，教宗在《人类生命》通谕中打破沉默，宣布所有“人工”避孕法均违反天主教教义。

事过境迁，我们才可能看出洛克所错失的机会。假使他早知道我们到现在才了解的事，从而避免把避孕药说成节制生育的药，而说成预防癌症的药——避免把它说成阻止生命而说成拯救生命，那教会很可能会点头。教皇庇护十二世不是已经准许为了治疗而使用避孕药了吗？洛克只需要像派克那样去看待避孕药：避孕作用只是一种吸引服用者的手段，是为了让年轻人吃下她们原本不会吃的东西。

可惜洛克活得不够长久，没有机会亲历事情后来的演变。他亲身经历的反而是20世纪60年代末那段可怕的日子，避孕药突然遭到错误的指控，说它会引发血栓、中风和心脏病。在20世纪70年代中期到20世纪80年代初，美国服用避孕药的女性人数减少了一半。同时，哈佛医学院也接管了洛克创办的节育诊所，并且逼他退休。而他从哈佛拿到的退休金一年才不过75美元，他的银行账户里几乎没有存款，最后不得不卖掉布鲁克林的房子。1971年，洛克离开波士顿，退隐到新罕布什尔州的山间农舍。他在屋后的溪流中游泳，常听美国作曲家约翰·菲力浦·苏萨（John Philip Sousa）的曲子；黄昏时分，他会坐在起居室，与一大杯马天尼鸡尾酒为伴。他最后一次接受公开采访是在1983年，从他那次的表现看得出来，过去的成就仿佛令他痛苦万分，以致他完全不愿再想起。

当被问到他觉得一生中最满意的时刻时，这位避孕药的发明者出乎意料地答道：“现在。”他穿着利落的白衬衫，打着领带，坐在壁炉

旁读着《起源》，那是讲述达尔文生平的小说，作者为欧文·斯通。“我常在想，天啊，自己实在好幸运。不必负责任，想要的东西也都有了。我可以随时沉浸在自己的世界里，不会被世俗的事务干扰。”

洛克过去曾经每天一早就去做弥撒，还在书桌上方挂着十字架。最后这次采访他的是作家萨拉·戴维森（Sara Davidson），她把椅子挪得更靠近洛克，然后问他还相不相信死后复活。

洛克断然答道：“我当然不信。”他没有解释为什么，可是理由不难猜测——教会无法摆平天主教信仰的要求与洛克医学的研究结果之间的矛盾，而若是教会都无法让这两方面和解，那又怎能期望洛克办得到呢？洛克向来秉持良心，到头来良心却逼迫他不得不放弃自己最心爱的东西。这不是洛克的错，也不是教会的错。错在科学的偶然性本质，这经常使科学进展超越人类的理解能力。倘若在我们探索自然规律的过程中，所发生的那些事件的次序可以颠倒，那洛克的世界和我们的世界都会很不一样。

洛克说：“天堂、地狱、罗马，所有天主教的东西，是一般老百姓的心灵慰藉。”当时，离他去世仅剩一年的时间了。“有很长一段时间，我都是一名虔诚的天主教徒，当时我真的相信那一切。”[2]

2000年3月13日

---

[1] 蒙席（Monsignor），教会给予那些有特殊贡献或颇有成就的主教神父的荣誉称号。——编者注

[2] 从你听到某个有意思的想法到真的找到思路，能够落笔把它写出来，有时需要很长一段时间——我花了将近1年写这篇文章。我的朋友克里斯·格罗弗（Chris Grover）在他还在读医学院的时候就跟我说过，从进化论的角度来看，现代女性的经历太不寻常了：直到19世纪初期育龄期女性都极少每月来月经。今天，每月行经对于育龄期妇女来说已是家常便饭。我认为这一论断很有趣，但一直没有想好该如何围绕这一论断写一篇文章，直到我发现了约翰·洛克。

小狗看到的世界

西泽·米兰其人以及动作掌控之道

1

在“糖糖与福曼”这一个案中，西泽·米兰在抵达犯罪现场前对相关事实一无所知。米兰宁可如此，因为他的职责是去调解琳达·福曼与糖糖之间的问题，假如米兰事先知道任何细节，他都可能产生偏见而同情受害的一方。

福曼的住所位于洛杉矶北部的米申希尔的一个房车停驻场里，室内有着深色木质板壁、真皮沙发、长毛地毯。即便那一天有着南加州少见的清爽天气，屋内还是开着空调。福曼看上去60来岁，实际年龄可能更大些，但风韵依旧。她为人风趣幽默，讨人喜欢。她的先生雷坐在轮椅上，看起来有点儿像退伍军人。米兰坐在他俩对面，他身穿黑色牛仔裤配蓝色衬衫，仪表像往常一样无懈可击。

米兰说：“那么，有什么我可以效劳的地方呢？”

福曼答道：“你可以帮我们把一头野兽变成一只温驯可爱的狗狗。”显然，她想了很久应该怎么向米兰描述糖糖。“它绝大部分时间都很顽劣可爱的时候不多。它晚上会和我们一起睡觉，而且喜欢抱抱。”糖糖对福曼来说非常重要，“可是它只要看到任何它够得到的东西，那就一定要抓过来不可，然后就想要搞破坏。我先生是残疾人，它却把房间搞得一塌糊涂：它把衣服撕破了，把地毯也弄坏了。它会骚扰我的孙子，而且只要我打开门，它就会跑出去。”福曼卷起袖子露

出上臂，只见她的皮肤表面到处是咬痕和抓痕，伤痂也不在少数，像被虐待过。“可是我爱它，我能说什么呢？”

米兰看着她的手臂，眨了眨眼说：“哇。”米兰个子不高，但体格健壮，不输橄榄球队队员。他年约35岁，有着橄榄色的皮肤、洁白的牙齿和一双圆圆的大眼睛。14年前，他从墨西哥越过边界来到美国，但是他的英文很好，唯一例外的是他情绪激动时说话会漏掉冠词，不过这种情况几乎不会发生，因为他极少情绪激动。他看到福曼的手臂时，发出的那声“哇”的声调，跟他说“有什么我可以效劳的地方”时一样的镇定。

米兰开始问问题：“糖糖会不会在屋内小便？”福曼回答：“会，它尤其与报纸、电视遥控器和塑料杯誓不两立。”米兰问到遛狗的事：“糖糖是会快速向前跑，还是会边走边闻？”他说到“边走边闻”时，还出人意料地模仿小狗嗅来嗅去的样子。福曼说：“糖糖会边走边闻。”米兰又问：“那你们是如何管教它的呢？”

“有时我把它放到板条箱里。只要15分钟的时间，它就会坐躺下来，变得乖乖的。我其实不懂得怎么管教，你问我的孩子就知道了。”

“你的家长惩罚过你吗？”

“我的家长从来不必惩罚我，我小时候是一个完美的孩子。”

“那么说您家里没有任何规矩。那你打过糖糖吗？”

“我打过，但那让我心里很难受。”

“它咬你的时候呢？”

“我知道它不是故意的，它会用那种无辜的眼神看着我。”

“它是在提醒你谁是老大。”

“事后它会舔舔它咬我的地方，一舔就是半小时。”

“它不是在道歉。小狗们会互舔伤口，那是为了维护整个狗群的健康。”

福曼露出些许疑惑说：“我以为它是在表示歉意。”

米兰轻声说：“它如果觉得抱歉，那一开始就不会咬你了。”

接下来是被告的辩护时间。福曼的孙女卡莉走了进来，手里像抱小婴儿一样抱着一只小猎犬。糖糖小巧可爱，但是它有一种野性而蛮横的眼神。卡莉把糖糖放在地上，它大摇大摆地走到米兰身边，嗅嗅他的鞋子。米兰把一份报纸、一个塑料杯和一个电视遥控器放在它面前。

糖糖咬起报纸，米兰把报纸抢回来，结果糖糖又咬住报纸并跳上沙发。米兰举起手，镇定而坚决地“咬了”糖糖的肩部。他解释说：“我的手就代表嘴，手指就是牙齿。”糖糖从沙发上跳了下来。米兰站着，顺势坚决地将糖糖压制住。糖糖稍作挣扎，很快便放松下来。米兰退后。糖糖又冲向遥控器。米兰看着它，简短地发出一声：“嘘——”糖糖犹豫了一下，又转头去咬塑料杯。米兰又发出一声：“嘘——”于是，它把塑料杯放下了。米兰请福曼去拿一罐糖糖喜爱的食物进来，他把罐子放在地板中央，并且站在旁边护着它。糖糖看看美食，再看看米兰，接着开始嗅着地面慢慢靠近，可是在它和奖励品之间仿佛有一道无形的界限。

它不断绕圈，却始终保持3英尺以上的距离，它看起来好像快要跳上沙发了。于是米兰移动身体重心，挡住它的去路。米兰又向糖糖靠近一步，它退后，低下头，躲到房间里最远的角落。糖糖趴下来，然后把头平放在地板上。米兰拿起食物、遥控器、塑料杯和报纸，一一放在距离它那贴近地板的鼻子数英寸之外。糖糖，昔日的米申希尔斯恐怖之犬，此刻闭上了眼睛，乖乖投降。

最后米兰说：“外部世界对糖糖来说是没有规矩、没有界限的。它需要的不止关爱，还需要规矩。我们若是爱一个人，会给他完整的一

切，那才是真正的爱。可是你们并不是真正爱这只狗。”他站起身来，四下看了一看。

“现在去散散步吧。”

福曼慢慢晃进厨房，过去暴戾的狗居然在5分钟内变成了天使。她说：“这实在让人不敢相信。”

2

米兰在洛杉矶中南区的工业地带经营“犬类心理学中心”，该中心由修车技工的工作间改装而成，位于一条狭长的巷子深处，外面是繁忙的街道，两旁全是单调的仓库和修车厂。在高大的绿色围栏后面，有一个混凝土砌成的宽敞的庭院，里面到处都是小狗。有些狗在晒太阳，有些在水池中戏水，有些则躺在野餐桌上。米兰专收顾客送来的问题小狗，他让每只狗在这里至少待上两星期，以便融入这里的狗群。米兰没有受过正规训练，他所知道的一切均是因其从小在墨西哥锡那罗亚州他祖父的农场长大，无师自通。小时候大家叫他el Perrero，就是“狗神童”的意思。他不断观察学习，到后来觉得自己已经可以读懂狗的心理了。如今，米兰每天早晨会带着他那一群狗到圣莫尼卡山里徒步4小时。他走在前面，狗跟在后面，其中，斗牛犬、罗威纳犬和德国牧羊犬还背着背包，好在小型犬走累了时将它们放进大型犬的背包里。徒步回来以后，它们就吃东西。接着是训练，吃东西。最后是工作，然后奖励。

米兰说：“我一共有47只狗。”他把门打开，狗儿们纷纷跑过来，它们品种繁杂，体形有大有小。米兰指着一只猎犬说：“这只狗喜欢攻击人，它的攻击性真的很强。”在犬类心理学中心的一处角落，一只软毛麦色梗犬刚洗完澡。米兰解释道：“因为它不信任人，所以它在这里已经待了6个月。它曾经被打得很惨。”他随意地搔抓着一只大型德国牧羊犬。“这是我在这里的女朋友，名字叫‘美丽’。你没看过它和主人

之间的关系。”他摇摇头说，“那是非常病态的关系，就像电影《致命诱惑》中那种。美丽一看到主人就会去抓她、咬她，而主人的反应就像是在说：‘我也爱你。’再看那边那只，它咬死过一只同伴，另外那只也咬死过一只，这两个家伙是从新奥尔良来的，它们会攻击人。那边那只斗牛犬曾在加利福尼亚州贝弗利希尔斯，用一个网球杀死了一只拉布拉多。再看这一只，它只剩下一只眼睛，另一只眼睛在跟别的狗打架时打瞎了，可是你看看它现在。”那只狗正用鼻子磨蹭着一只法国牛头犬，看起来很愉快。那只贝弗利希尔斯来的拉布拉多杀手也是如此，它正在阳光下伸懒腰。爱攻击人的那只猎犬也一样，它正伸出舌头，在一张野餐桌前徘徊。米兰站在狗群中央，背挺得直直的，肩膀摆得四平八稳。这里是监狱的庭院，但也是全加州最平和的监狱庭院。米兰说：“一切的重点在于，每只狗都要保持冷静、服从。你现在看到的是一群心理状态完全一致的狗。”

米兰是美国国家地理频道《狗语者》（*Dog Whisperer*）节目的主持人。在每集里，他总是在小狗闹得天翻地覆的情况下出现，到结束时则给观众留下一片祥和的景象。他就像我们念小学时都曾遇到的老师，当他走进一间孩子们吵得不可开交的教室，他能够让每个孩子安静下来并规规矩矩地上课。那位老师的秘诀是什么？如果当年别人问我们这个问题，我们可能会回答：因为他定下好多规矩，而且要求得非常严格，所以大家都会乖乖听话。但其实我们在另一位老师的课堂上也是规规矩矩的，然而那位老师一点儿也不严格。我们真正想要说的是，这两位老师身上都有一种难以言喻的、叫作“威严”的东西。倘若你要教一班淘气的10岁学童经营一家公司、指挥一支军队或走进米申希尔斯的拖车屋里，面对一只让主人也害怕的小猎犬糖糖，那你就必须有威严，否则你必屈居下风。

在犬类心理学中心后方，在后院围栏和邻近建筑物的墙壁之间，米兰修了一条跑道，那是一片足足有一个街区那么长的泥土草地。他说：“这里是我们的查克芝士游乐中心[1]。”狗群看见米兰走向后门，

全都一如他所料地向他奔来，只见一团团狗毛和摇摆的尾巴，你推我挤地通过狭窄的后门。米兰肩上背着一个袋子，里面装满了网球，他右手则拿着一柄长长的橘色塑料网球勺。他把网球勺伸进袋子里，捞出一个球，用训练有素的漂亮动作，朝着附近一间仓库的墙边把球丢出去。十几只狗立刻跑上前去，不顾一切地追球。米兰转身，朝相反方向又丢出一个球，然后再丢第三个、第四个球。到最后，空中和地上到处都是球，整群狗拼命嘶吼、狂吠、嗥叫、跳跃、冲刺。

米兰说："这个游戏每次会持续5~10分钟，又或许是15分钟。由我开始，由我结束。我不会说'请停止'。我会命令这些狗停止。"接下来米兰集中精神，直挺挺地站着，吹出一短声口哨。那不是随便一吹的口哨，而是有权威意味的一声口哨。突然间，全场完全安静下来。47只狗全都停止跳跃冲撞，跟米兰一样，一动不动地站好，头挺直，眼睛盯着它们的老大。米兰轻轻点一点头，以不注意看几乎察觉不到的姿势表示游戏结束了，于是47只狗全体转身，高兴地挤过后门，又回到院子里。

3

2005年秋，米兰在洛杉矶与帕特里斯和斯科特这对夫妇，做过一集《狗语者》节目。这对夫妇养了一只韩国珍岛犬，名叫尊贝。尊贝原本是流浪狗，后来被这对夫妇收养。他们在外面遛狗时，尊贝很乖，也很讨人喜欢，但是在家里，它就变成了恐怖大王，每当斯科特想让它听话，它就会变得很凶恶。

斯科特对米兰说："请帮我们驯服这只狗。我们已经请过两位驯狗师了，其中一位声称要取得主控权。他把尊贝背在背上，让它待在那里，直到它屈服为止——他坚持了至少20分钟，但这只狗一直没有认输。驯狗师一把狗放下来，尊贝就咬了他4口，那位驯狗师的手掌和手

臂被咬得流血了。我又找了另一位驯狗师，而他和前一位驯狗师都说：‘你一定要把这只狗送走。’”

米兰走到室外去找尊贝，发现尊贝在后院。他在尊贝旁边蹲伏下来。后来，他在回忆当时的情境时说：“我当时是自己一个人过来的，狗的主人有点儿不放心。但老实说，比起缺少安全感的狗、会害怕的狗或惊慌失措的狗，我反而与好斗的狗在一起时感觉比较自在。其实，我正是因驯服这种狗而出名的。”

尊贝跑过来闻他，米兰为它拴上了皮带。尊贝紧张地瞪着米兰，爪子开始乱抓。米兰把它带进起居室，并由斯科特为它戴上防咬的颈圈。米兰试着要尊贝侧躺下来，结果它所有的撒野举动此时全爆发了：尊贝转身、狂咬、扭动、打转、跳跃、猛扑、挣扎，最后颈圈掉落了下来。尊贝咬住米兰，把身体扭成一团，它看起来狂怒不已，令人不寒而栗。人狗之战一直持续着，帕特里斯蒙住脸不敢看，米兰只好请她离开房间。米兰站立着，甩开皮带，看起来就像牧场上的工人正在驯服一条暴戾的响尾蛇，汗水从他的脸上滴了下来。最后，米兰终于使尊贝坐下并躺下，然后又设法让它侧躺。尊贝跌坐在地上，失败投降。米兰摸摸尊贝的肚子说：“只要这样就好。”

米兰和尊贝之间发生了什么？有一种解释是，他俩大战了一场，是黑道大哥间的火拼。可是打斗总有个起因，尊贝显然是对米兰的什么举动产生了反应。在它开始攻击米兰以前，它闻过、探索过、观察过米兰——最后这个动作最为重要，因为根据我们对狗的了解，它们身上有一点是其他动物几乎都不具备的，就是狗善于对人察言观色。

以人类学家布赖恩·黑尔（Brian Hare）对狗做过的实验为例：他摆好两个相隔几英尺的杯子，其中一个杯子底下放着食物。狗知道有食物可吃，但不知道藏在哪个杯子底下。接着，黑尔用手敲敲右边的杯子，眼睛也直视着那个杯子，结果狗几乎每次都会走向右边的那个杯子。可是黑尔对黑猩猩做过同样的实验，黑猩猩的基因虽然与人类

有98.6%相似，它却无法正确地选出人示意的那个杯子。狗会向人求助，黑猩猩却不会。

黑尔解释说："灵长类动物非常懂得运用同类发出的提示。所以如果能够再做类似的实验，由黑猩猩或其他灵长类动物做出符合它们习性的暗示，或许它们的表现会更好。可是，当我们想要帮黑猩猩的忙时，它们却并不善于利用人类的提示，它们不懂'为什么你要告诉我食物在哪儿'。而狗主要的专长就是当人在做非常人性化的动作，把它可能确实很需要的信息告诉它时，狗会加以注意。"狗并不比黑猩猩聪明，只是它对人类的态度不同。黑尔又说："狗真的对人很感兴趣，可以说是到了着迷的地步。对狗而言，人是一个超大的、会走动的网球。"

狗十分在意人的身体是往哪边倾斜的——是向前还是向后？向前在狗眼里可能代表攻击性；向后，即使只有1/4英寸，也代表不具威胁性，那代表你放弃了动物学家所称的继续向前的"意向动作"。你把头歪向一边，即使是稍微倾斜一点儿，狗就会解除武装。你直视着狗，它就会把这个动作解读为禁止。如果你把身体挺直，肩膀平放，不要垮下，那可以决定狗是会服从你的命令，还是会对你不理不睬。你大口均匀地呼吸，而不是屏住气息，可以决定是能化解紧张气氛，还是会激起人狗间的紧张关系。动物行为学家帕特里夏·麦康奈尔（Patricia McConnell）说："我想狗是会看人的眼睛的，会看我们望向哪里，也会看我们眼中的神情是什么样子的。"她执教于威斯康星大学麦迪逊分校，她说："狗如果眼睛瞪得圆圆的，瞳孔放大，那是高度警觉、准备攻击的前兆。我相信它们极为注意人的表情有多放松，还有人的脸部肌肉有多放松，因为这是犬类之间相互了解时所需的一个重大线索：对方的下巴是否放松？嘴是否微微张开？此外，它们也极为注意人的手臂怎么摆。"

麦康奈尔在其著作《狗皮带的另一端》（*The Other End of the Leash*）里分析了人狗之间最常见的互动，即遛狗时两只套着皮带的狗

相遇后的反应，并揭开了其中的奥秘。在我们看来，那是狗在互相打量对方。可是在麦康奈尔看来，两只狗是先打量过自己的主人后，才互相打量的。她在书中写道："主人们经常很担心两只狗是否处得来。如果不去看狗，转而观察狗的主人，你经常会发现他们屏息、瞪眼、张嘴，呈现'保持警觉'的表情，在狗的世界，那是要发动攻击的表情，所以我怀疑是人在无意中发出了情势紧张的信号。如果你又拉紧皮带——很多狗主人都是如此，那就更夸大了紧张效应，可能真的会引起两只狗互相攻击。想想看，两只狗在紧张的气氛下相遇，周围有'同伙'——主人鼓动，制造出紧张、怒目而视、喘不过气来的氛围。我算不清看过多少次，当狗转移视线，目睹主人僵硬的面部表情后，便开始对另一只狗吼叫。"

那天，当米兰走下帕特里斯和斯科特家的楼梯，到后院蹲伏下来时，尊贝看到的是一个肢体动作十分特殊的人。米兰的姿势非常灵活，卡伦·布拉德利（Karen Bradley）首次看过米兰工作时的录像带后说："他身体的线条非常优美。那种下半身的运动线条，让我怀疑他曾是橄榄球运动员。"布拉德利是马里兰大学舞蹈研究所主任，像她这样研究动作的专家均采用名为"拉邦动作分析"的方法解读人体的动作，其中包括描述人类如何移动重心、在做动作时多么灵活和对称或做某个动作时哪块肌肉要发力。

解读某个动作是直接或间接的，便是分析人传达了何种注意力；解读某个动作是快是慢、是强是弱，便是分析人有何意图；解读某个动作是受控的还是随意的，便是分析这种意图有多明确。当我想强调自己的论点时，可以采取单一平顺的动作，把手横过身体。可是我怎么做这个动作，会大大影响听者如何理解我的论点。最好的做法是我放下手的动作，以有爆发力但有节制的方式完成放下手的这一动作，也就是要有加速度的力量，但是收手时又非常急速精准，头和肩膀则顺势下倾，使姿势和手势互相协调。反之，假设我把手向下摆时，头和肩膀却向上，或者我的手是用随意、内敛的方式往下摆动，就是力量不足且逐渐减弱的表现。这类动作反映的是，我在顺应大家的主

张，这跟我做这个动作的用意正好相反。姿势加手势的组合被称为一个“动作词组”，伟大的沟通者能够用“动作词组”去配合沟通意图。例如，他们明白，要强调自己所说的话，动作就必须既有节制又有爆发力。在布拉德利眼里，米兰就有很棒的“动作词组”。

现在，米兰正在与帕特里斯和斯科特说话，他把双手放在前面，放在拉邦分析家们称为“矢状面”（sagittal plane）的地方，也就是身体的正前方或后方。然后他向前倾，表示强调。不过前倾时，他会把手放到腰部以下，并靠近身体，以抵消倾身时给人的侵犯感。当他再次向后靠时，他双手又提上来，填补胸前空出的位置。我们通常不会注意这些事情，但一经别人点破，这种动作的情绪含义就再明显不过了，那是表示尊敬和保证的“动作词组”。这能传达出说话者想要表达的意思，却不会让人觉得受到侵犯。布拉德利关掉录像机的声音，只看米兰动作的画面。有几个连续镜头，她反复看了好多遍，那是米兰在跟一家人对话，他的右手以优雅的弧度滑过胸前，摆向身体下方。布拉德利说：“他在跳舞。你看这里，非常优美，是一小段优美的舞蹈。”

她继续说明：“重点在于，他的‘动作词组’长短不一。有些很长；有些很短；有些则是爆发式的语句，一开始充满力量，再逐渐减弱；有些具有冲击力，慢慢升温，最后产生一种冲击感。那些语句十分适合他的工作，那才是我所说的有能耐。”

动作分析专家往往喜欢观察特定人士，例如克林顿总统或里根总统，他俩都是“动作词组”高手，但小布什总统就不是。小布什在某年的国情咨文[2]演说中，身体从头到尾都在呆板地左右晃动，甚至下半身也是。不幸的是，他身后有一大面垂直悬挂的旗帜，将他的晃动衬托得更为明显。布拉德利说：“每次晃动结束时，他的视线就望向观众席上特定的地方。”她模仿小布什凝视时的眼神十分传神：那种特地为庄严肃穆的时刻所保留的侧视、凝重的表情，还有缓慢地来回摇摆的姿势。“那有点儿原始，有点儿倒退。”布拉德利觉得那种表情，以及

摇摆和凝视的动作，清清楚楚地代表了这个人还没长大。当大家说，小布什好像永远是个孩子时，部分便是指这一点。他的动作像一个小男孩一样，这也没有什么不妥，只是他不像里根和克林顿那种动作大师，他无法在需要更为成熟的反应的场合摆脱孩子气。

布拉德利说："我们看到一般人的'动作词组'大多都是没有明显特征的。不过有些人，像我先生，就有明显的偏好。他是'水平先生'，他在会议上发言的时候一定是向后靠的，身前毫无遮挡。从开始发言到结束发言，他会一直保持这个姿势。"她说着便向后靠，双臂大大展开，说话速度放慢，"他这个姿势从始至终都不会有多大改变。幸好他的同事们很了解他。"她笑了。"碰到这种人，"她转头指向电视荧屏上的米兰，接着说，"我们会为他设置一个电视节目。我是说真的，这是给他的一种奖励。我们会被他吸引，因为我们会信任他所传达的信息。他要表达的东西不会被隐藏，而'动作词组'可以增加人们对他的信赖感。"

4

再回到尊贝与米兰身上。我们从头开始看录像，只是这一次关掉声音。米兰走下楼梯。这不是那个吹口哨引起47只狗注意的米兰了，眼前的场景需要他小心应对。"你看到他走路的样子了吗？他把双手放下，贴近身体两侧。"这次的分析家是《舞蹈对话》（*The Dancing Dialogue*）一书的作者苏济·托尔托拉（Suzi Tortora）。托尔托拉在纽约担任舞蹈动作心理治疗师，她身材高挑，体态轻盈，有一头黑色长发，会运用漂亮的"动作词组"。她的办公室位于下百老汇区，是一个宽大、空旷、有隔板的房间。托尔托拉说："米兰的身体非常笔直，脚就在身躯下方——他没有多占任何空间，且放慢了脚步。他是在告诉那只狗，'我是自己一个人来的，不会有冒失的举动。我还没有自我介绍，但我就在这里，你可以摸摸我'。"米兰在尊贝旁边伏下身来，他

把重心放低，身体呈现出完美的对称性；他看起来很稳定，让你感到你没办法把他一拳打倒，这传达出一种镇定感。

尊贝焦急地扭动着，仔细地审视着米兰。当尊贝太过神经质时，米兰会用力拉皮带纠正它。由于米兰正在说话，所以纠正的举动很细微，一不小心就会忽略。于是托尔托拉再次倒带播放，她说：“你看这多有节奏感！米兰拉扯、等候，拉扯、等候，那‘动作词组’实在太漂亮了。你可以预见到，对狗而言，节奏充满了整个空间。米兰带来了有秩序的节奏，那是中等的节拍，其间有流连的余地。那节奏不代表不断地攻击，也不会冗长持续，而是轻快迅速。我敢打赌，与这种狗打交道时，一般人多半会怕遭到攻击，所以防卫心特别强，因此针对他们而来的敌意也不会少。而现在，这里没有敌意，米兰在发力，却不具攻击性。”

米兰转而进入起居室，此时战斗开始。托尔托拉说：“你看他是怎么与狗互动的。米兰让狗带头，给狗留余地。”这不是美国特工想要把攻击者制服的打斗。米兰站直身体，一手抓着皮带，高举在尊贝上方；尊贝则转身，狂咬、扭动、打转、跳跃、猛扑、挣扎，米兰仿佛是跟着它一起动，为尊贝的攻击提供一个松散的空间。他们也许看起来像在打斗，可是米兰并没有打斗之意。那尊贝在做什么？儿童心理学领域有一种“控制论”的说法，即如果让健康的婴儿反复听嘈杂的声音，最后他们还是能睡着，因为婴儿会习惯于噪声。第一次听，噪声也许会打扰他们入眠，可是到第二次、第三次，婴儿已经懂得怎么对付这种扰乱，就可以忽略噪声了。这说明婴儿能够自我控制。心理学家说，儿童撒野闹脾气，即处于失控状态，他们的良好状态在某方面被打破了，因而无法让自己回到原点，而尊贝就是出于同样的原因无法控制自己——它不是在打架，而是在发脾气。

而米兰就如同很懂儿童心理的父母一样。尊贝停下来喘气时，米兰也随之停下来；尊贝咬米兰时，米兰也不假思索地把手指放进它的嘴里——他的动作流畅且灵活镇定，毫无焦虑感。托尔托拉又说

道："在米兰的技巧中，时机的掌握也很重要。他现在的动作不复杂，不会一次用到很大力气，且动作十分有节制。你看他如何缩小范围，现在他要收场了。"随着尊贝安静下来，米兰开始抚摸它。他的触摸很有力，但是不带攻击意味，不会太强，以免有虐待动物之嫌；不会太轻，以免产生不实在或难受的感觉。米兰运用的动作语言是一切语言当中最坦白、最透明的，他要告诉尊贝，它很安全。此刻尊贝躺在米兰身旁，嘴部放松，舌头吐出。托尔托拉说："你看那只狗的脸。这不是被打败的意味，而是松了一口气的表情。"

后来米兰进行示范，教导斯科特怎么安抚尊贝，斯科特却办不到，米兰只好叫他停手。米兰对斯科特说："你还是会紧张，还是没有把握。你就是这样才成为尊贝欺负的目标的。"要安抚狗，说起来容易，做起来却不然。用温柔的声音说"乖，尊贝，乖"并配合轻搔腹部的动作对尊贝来说并不够，因为它会解读手势、姿势和对称性，以及这抚摸的实在含义。它要的是清楚、明确与一致，斯科特做不到这一点。当镜头转向斯科特时，托尔托拉说："你看他脸上满是紧张和锐气。"

没错，斯科特的脸瘦削偏长，颧骨又高又宽，嘴唇厚，动作则紧绷而焦躁。托尔托拉说："他的动作紧凑，感觉既匆忙又紧张，以及他运用眼神和视觉焦点的方式，都显露了这种特性。他的手势很复杂，同时传达了好多信息，有太多不同的动作特质一起出现，这会分散观看者的注意力。"斯科特常在戏剧中出演特定角色，他有30年的演员经历，得过不少奖项。他紧张、强势的态度使他成为一个有趣而复杂的人，这在好莱坞行得通，但在对付一只有情绪困扰的狗时并无用武之地。斯科特说他爱尊贝，可是他的动作与他想传达的情绪无法匹配。

托尔托拉替埃里克（化名）治疗过几年。埃里克是自闭症儿童，有严重的语言障碍和沟通问题。托尔托拉把一些治疗的过程录了下来。在疗程开始4个月后的一次治疗过程中，埃里克站在托尔托拉位于纽约州科尔德斯普林的治疗室中央。他是个眉清目秀的3岁半男孩，全

身上下只穿着纸尿裤；他的妈妈坐在一边，靠着墙。背景音乐放的是《大河之舞》，这刚好是埃里克最喜欢的一张唱片。此刻埃里克正在发脾气。

他站起来奔向音响，接着又跑回来，整个人趴在地上，手脚四下蹬打。托尔托拉模仿埃里克的动作，埃里克坐起来，她也坐起来；他旋转，她也旋转；他扭动，她也扭动。托尔托拉说："埃里克四处奔跑时，我没有说'我们改放安静一点儿的音乐'。我不能让他停下来，因为他是停不住的。他不能从0加速到60，然后又回归0。如果是普通孩子，我可以说，'来做个深呼吸，我们来讲道理'。这句话或许对普通孩子有效，可是像他这样的孩子就不行——他们活在自己的世界里，我必须走进去与他们见面，再把他们带出来。"

托尔托拉跪坐着，面对埃里克。埃里克的脚向各个方向乱蹬着，她便用手抓住他的双脚，慢慢地、轻轻地，开始顺着音乐节拍移动他的脚。埃里克站起来，跑到房间的角落，然后又跑回来。托尔托拉站起来，照着他的动作做，不过这一次做得比他更灵活、更优雅。托尔托拉再次举起埃里克的脚，这一次她试着移动他的整个身体，以使他的骨盆舒展开。"我站在他的正上方，直视着他，保持非常对称的姿势。我是在对他说：'我站得很稳，就在这里，我很平静。'我扶住埃里克的膝盖，给他一些触感的刺激，那是一种肯定而明确的感觉。抚摸是一种不可思议的工具，是另一种说话的方式。"

托尔托拉开始左右摇晃埃里克的膝盖，他渐渐平静下来，开始随音乐做一些小小的调整。脚的动作放得更开、更有韵律，整个人的动作开始变得有条理。他回头走进妈妈的怀抱，心情还是不太好，不过哭声已经缓和了许多。托尔托拉坐下来，面对着他，保持稳定、对称，眼神直接接触。

妈妈问他："你要纸巾吗？"埃里克点点头。

托尔托拉拿纸巾给他。妈妈说她也要一张，于是埃里克把自己的纸巾给妈妈。

托尔托拉问：“我们来跳舞好不好？”

埃里克很小声地说：“好。”

托尔托拉与埃里克互动的一幕，令人不禁想起米兰和尊贝：同样是为无助的对象付出无比的精力、智慧和个人力量，同样在面对混乱时保持镇定。而最令人惊讶的是，他们同样都表现出温和的态度。每当谈到有威严的人时，我们常常假设，这种人一定有很强烈的性格，而且会像风一样席卷每个人。德国民间故事中的“花衣魔笛手”即是一个典型的例子，他吹奏的曲子令人无法抗拒，使哈姆林当地所有的儿童都盲目地追随他。然而，米兰和托尔托拉所处的情况不一样，他们吹奏的曲调也各有千秋。同时，他们并不是转过身去，要别人来跟随他们。米兰让尊贝领头，托尔托拉则让埃里克决定用什么方法来治疗——威严并非只靠能耐才能体现，还要懂得因势利导。

我们说，有些人“会掌控我们的注意力”，其实用“掌控”一词完全不对，没有所谓的掌控，只有吸引。在跑道上的狗希望有人告诉它们，什么时候开跑、什么时候停止。埃里克想要听《大河之舞》，那是他最喜欢的音乐，托尔托拉不是说“我们来跳舞”，而是问“我们来跳舞好不好”，然后，她拿来一面鼓，开始敲打。埃里克的母亲站起来，开始用爱尔兰式的踢踏舞步绕着房间转。埃里克躺在地上，双脚慢慢地顺着音乐节奏打拍子。他站起来，走到房间的角落里，躲在一面隔板的后面，然后又得意扬扬地走出来，接着开始舞动，一面绕着房间转，一面吹着想象中的笛子。

5

米兰21岁时，从家乡来到美国——墨西哥边境的城市蒂华纳，一个“蛇头”[3] 以100美元的价格带他越过边境。他们躲在水深及胸的洞里等候，然后跑过淤泥滩，穿过垃圾场，穿过高速公路，由接应的出

租车把他带到圣迭戈。在街头流浪一个月后，他满身脏兮兮地走进一家狗美容沙龙，在那里找到了一份工作，专门负责处理棘手的案子，晚上就睡在办公室。后来他搬到洛杉矶，白天做豪华房车的装潢工作，下班后开着一辆白色的Chevy Astrovan面包车兼职做狗心理治疗师。23岁那年，他爱上一个名叫伊露真的美国女孩：当时她才17岁，个子娇小，黑皮肤，出落得很漂亮。一年后，他俩步入结婚礼堂。

伊露真忆起刚结婚那几年："米兰是个大男子主义又以自我为中心的人，他觉得全世界都应该绕着他转。在他的观念里，婚姻就意味着男人吩咐女人该做什么，不需要付出爱、关怀或谅解。他认为婚姻就是让男人满意，而这也是我们婚姻终结的原因。"

结婚之初，伊露真因病在医院住了3周。她说："米兰来过一次，待了不到两个小时。我对自己说'这种关系不能再持续下去了，他只想跟那些狗在一起'。"那时候，他们刚生了小孩，又没有钱，只好暂时分居。伊露真对米兰说，如果他不去看心理医生，她就要跟他离婚，米兰只好心不甘情不愿地答应了。伊露真说："那位心理医生的名字叫维尔玛，她是个强势的非裔女性。她说：'你要妻子洗衣做饭，照顾你。那她也有需求，她需要你的爱与关怀。'"伊露真还记得当时米兰愤愤不平地记着笔记："他写下那些话，说：'原来如此，女人就像狗一样嘛，都需要运动、管教和爱。'"伊露真笑道："我当时生气地看着他。搞什么鬼，应该是谈我们的事，为什么你三句话离不开那些狗？"

米兰说："我一心想要抵抗，我觉得两个女人在联合对付我一个。但我必须摆脱心里的抗拒，可是这很难做到。就在这个时候，我忽然灵光乍现，原来女人也有她们的心理需求。"

米兰治得了街头的流浪犬，可是在一开始，他却连妻子的一些基本需求都体会不到。伊露真说："米兰以前觉得跟人有隔阂，所以跟狗比较亲近。由于他不善于与人相处，所以他是通过狗对这个世界产生归属感的。他很难摆脱这个模式。"在墨西哥他祖父的农场，狗就是狗，人就是人，每个成员都知道自己的位置。可是在美国，狗被当成

人的子女，狗的主人也打破了人与狗的等级关系。糖糖的问题在于福曼，尊贝的问题在于斯科特。米兰说，在心理医生诊所的顿悟是他生命中最重要的时刻，因为他在那一刻领悟到，要在人世间成功，他不能只做一个“狗语者”，还要做一个“人语者”。

米兰有次因节目所需接触了一只叫“土匪”的吉娃娃。土匪颈上挂着一个大大的镶钻项圈，上面镶的字是“Stud”（种犬）。它的主人洛丽有一张瓜子脸和一双会说话的大眼睛，还有性感的好身材。土匪不听指挥，吓坏了洛丽的客人，还威吓别的狗，先后来了三个驯狗师都治不了它。洛丽坐在起居室的沙发上跟米兰说话，土匪坐在她的腿上，洛丽十来岁的儿子泰勒则坐在妈妈旁边。

洛丽说：“土匪第一次去看兽医回来后大概两个星期就开始大量掉毛。医院里的人说它得了毛囊虫皮肤病。”她记得购买土匪时，店家说它是有资格参加比赛的狗，不过她请人查了土匪的血统，发现它来自小狗繁殖场。洛丽继续说：“土匪从来没有跟人接触过。那之后连续三个月，它每星期都要泡药水，消除这种症状。”洛丽一边说一边用手轻轻护着土匪。“它会躲在我的衬衫里，把头靠在我胸前，一直待在那里。”她眼里含泪指着胸口说，“就在这里。”

米兰问：“那你先生合不合作？”他把焦点摆在洛丽而非土匪身上，这是米兰现在才明白而过去曾忽略的地方。

“土匪是我们两个人的宝贝，它当时很需要关爱和帮助，一天到晚害怕得要命。”

“你现在仍然觉得需要为它感到难过？”

“对，它实在太可爱了。”

米兰显得有些困惑。他不懂洛丽为什么还是为她的狗感到难过。

洛丽试着解释：“土匪那么小，那么无助。”

“但你认为它感觉自己无助吗？”

洛丽的手仍旧护卫着爱犬。泰勒看着米兰，再看看母亲，再望向土匪。土匪变得紧张起来。泰勒伸手去摸狗，土匪跳过洛丽的手臂去攻击泰勒，它又吠又咬又吼。泰勒大吃一惊，往后一跳。洛丽也被吓到了，接着伸出手，做出关键的反应：焦急而带有抚慰意味地用手圈住土匪，把它抱回自己的腿上。这全部发生在一瞬间。

米兰站起来，他说："给我让个位子。"他示意泰勒坐到旁边去。"狗攻击人的行为已经够多了，人并没有阻挡它，这只会让它变得更自以为是，以为一切全以它为主，好像它才是你的主人。"米兰从没有那么生气过，说："你好像比较偏爱狗，但愿这不是真的。如果泰勒踢狗，你会纠正他的行为。现在狗要咬你的儿子，你却不能严厉地纠正狗的行为。"米兰此刻进入强调语气模式，他的"动作词组"肯定而明确，他接着说："我不懂，这么明显的道理你居然看不明白。"

土匪很紧张，一边退缩到沙发上，一边开始吠叫。米兰用眼角瞄了它一眼，土匪再次退缩。米兰继续说话，土匪走到米兰面前。米兰站起来，说："我必须攻击它一下。"说着就快速用手肘推了一下土匪。洛丽看来被吓着了。

米兰怀疑地笑着，他问："你是觉得它攻击我们就是公平的，而我们攻击它就不公平吗？"洛丽身体前倾表示不认同米兰的行为。米兰说："你不喜欢这样吧？"备感挫折的米兰现在转而向整个房间里的人说："这是行不通的，因为狗主人不愿意让你用平常管教孩子的方式来驯狗。对我而言最困难的部分就是父母宁愿偏向狗，也不偏向自己的孩子，这相当棘手。我虽是驯狗师，而且很爱狗，可是我绝不会舍掉孩子，而去迁就一只狗。你们明白我在说什么吧？"

他停下来，仿佛已经说得足够多了，反正相同的话也已重复太多次。有的人嘴里说"我爱你"，可是触摸的动作却没有传达相同的感觉；有的人说"好啦，得啦"，可是动作却不协调；有的人说"我是你的母亲"，可是伸手抱的却是吉娃娃，不是自己的骨肉。泰勒看来颇受打

击，洛丽则在位子上坐立难安，土匪在乱叫。米兰转向狗说：“嘘——”结果人和狗都安静下来了。

2006年5月22日

---

[1] 查克芝士是美国一家儿童连锁餐厅，配备各种游乐设施。——编者注

[2] 国情咨文（State of the Union address），美国总统每年在美国国会联席会议召开之前，于美国国会大厦中的众议院发表的报告。——编者注

[3] “蛇头”（coyote）泛指经营及操控非法移民活动的人。——编者注

2

奇妙生活：理论、预言和诊断结论

“这就像在州际公路上开车，却用吸管来观察前方的情况一样。”

公开的秘密

安然公司、智慧和信息过多带来的风险

1

2006年10月23日下午，杰弗里·斯基林[1]坐在休斯敦联邦地方法院的法庭里。他身穿一套蓝色西装，打着领带，52岁的他看起来老态毕露，他身旁一共坐了8名辩护律师。法庭外，整条街停的都是各电视台的卫星转播车。

主审法官西梅昂·拉克（Simeon Lake）开口说："美国政府诉杰弗里·斯基林，刑事案编号H-04-25，我们今天下午在此要对本案做出判决。"他直接对斯基林说："斯基林先生，你现在可以发言，提出要求轻判的相关证据。"

斯基林站起来，他一手建立的能源交易巨擘安然公司在5年前的这个时候破产倒闭，2006年5月，他被一个陪审团判决了欺诈罪，根据一项和解协议，他名下几乎所有的财产均已交给一个基金，用以赔偿安然以前的股东的损失。

斯基林语序混乱、断断续续地说："说到悔意，法官先生，我已是悔恨至极。"他声称"很多朋友，都是好人，已经死了"。对于他个人，他坚称自己并未犯罪："我对每项指控都不认罪。"他如此这般说了两三分钟便坐下了。

拉克于是传召安妮·贝利沃（Anne Beliveaux），她是安然税务部门的资深行政助理，在安然工作了18年。连她在内一共有9人被传召出

庭做证。

她对斯基林说："你仅靠每个月1 600美元应该如何度日？我目前就是靠这种收入过活。"因为安然破产后，她毕生的退休积蓄也付诸东流，她说："斯基林先生，因为你的贪婪，安然公司才会破产，你应该为此感到羞愧。"

下一位证人说，斯基林摧毁了一家好公司。第三位说，安然是因为在管理上违规操作而自毁前程。另有一人叫道恩·鲍尔斯·马丁（Dawn Powers Martin），她在安然工作长达22年，她更是直接斥责斯基林说："斯基林已经被证明是一个骗子、小偷和酒鬼。斯基林毁了我和我女儿的退休梦，现在他应该被关进大牢，不应该让他再在地球上随意行动。"她面对斯基林说："你喝高档红酒时，我和我女儿却不得不剪折价券，靠残羹剩饭度日。"这类斥责之声不断在庭上响起。

法官宣判时要求斯基林站起来，他说："证据证明，被告在安然各项业务上一再对投资人撒谎，包括安然自己的员工。"他说除了从重量刑，他别无选择：斯基林必须在监狱服刑292个月，也就是须坐牢超过24年。曾经领导被《财富》杂志列为"全球最受尊敬企业"的负责人斯基林，所受的刑罚是白领罪犯所受的最重刑罚之一，就算他还有出狱的一天，也已是白发苍苍的老人。

斯基林的辩护律师丹尼尔·彼得罗切利（Daniel Petrocelli）说："法官大人，我只有一个请求。如果他的量刑减少10个月——这对量刑目的毫无影响——按规定他便可以住进低一级的惩教所了。只要少判10个月。"

律师请求法官宽大为怀，斯基林毕竟不是杀人犯或强奸犯，他曾经是休斯敦的社区支柱，小幅的刑期调整就可以让斯基林免于在杀人放火的无情罪犯群体中度过余生。

拉克法官回答道："不行。"

2

国家安全顾问格雷戈里·特雷弗顿（Gregory Treverton）曾经说“谜”有两种：一种是只要再多一点儿消息就能迎刃而解的拼图般的“谜团”，另一种是要费心剥茧抽丝才能拨开云雾见青天的“迷雾”。本·拉登的下落是个“谜团”，我们找不到他是因为情报不足。解决谜团的关键可能就在本·拉登的身边，而在我们找到那个消息来源之前，本·拉登的行踪会一直成谜。

相对地，推翻萨达姆·侯赛因政权后，伊拉克的内部情形是一团“迷雾”。这不是一个简单的、有黑白分明答案的问题。迷雾需要我们对谜题的不确定性做出评估与判断，其困难不在于我们的情报过少，而在于情报泛滥。美国中情局对伊拉克战争后的伊拉克局势有一个立场，美国国防部、美国国务院、前国务卿科林·鲍威尔、前副总统迪克·切尼，以及其他无数的政治家、记者与智囊团都各有其见解，巴格达所有的出租车司机对这一问题也有他们自己的看法。

“谜团”和“迷雾”之间的差别不小。我们如果认为“9·11”事件幕后的动机与方法只是谜团，合理的反应就是：加强情报搜集，招募更多的间谍，并加强对“基地”组织的情报收集工作。我们若将“9·11”事件看作一团迷雾，你就会问：“增加情报量是不是反而会坏事？”你会希望改进情报圈里的情报分析方法，或希望有更多思维缜密、凡事都能加以置疑的情报分析人才，多加查证与“基地”有关的情报；你会派遣CIA的反恐小组跟FBI（联邦调查局）、美国国家安全局以及美国国防部的人，每月打两回高尔夫球，交换已知情报与意见。

如果问题的关键在于谜团，那么找出罪魁祸首不难，因为他是扣住情报的关键人物。而迷雾就模糊多了，有时是因为我们的情报不够，有时问题的症结在于情报人员无法做出正确的解读。针对谜团，我们往往可以找出令人满意的结论，迷雾则不然。

如果你全程观察斯基林案，你也许会觉得安然丑闻是一个谜团。因为检察官说，安然对其交易秘而不宣，且高管隐瞒重大信息，这些均显示我们未被充分告知所需信息，而一手策划公司发展战略的斯基林是个骗子、小偷和酒鬼。“我们的信息不足”是典型的谜团前提，也是安然事件的中心推论。

“诸位，这是一个简单的案件。”法院首席检察官对陪审团做总结陈词时说：

> 因为案情如此简单，我的总结陈词可能用不完给我的时间。此案是黑白分明的，真情与谎言对立呈现。股票持有人购买一只股票，也许这一只股票不能让他们有权得到什么，但他们有权知道真相及公司的财务状况，并要求安然公司的主管与员工将股票持有人的利益置于自身私人利益之前，并诚实地对待他们。

但是检察官有所不知的是，他错了：安然丑闻不是一个谜团，而是一团迷雾。

3

2000年7月底，《华尔街日报》驻得克萨斯州达拉斯记者乔纳森·韦尔（Jonathan Weil）接到他在投资管理业界一位熟人打来的电话。韦尔在《华尔街日报》有一个叫“得州见闻”的专栏，一直在密切观察休斯敦的大型能源公司，如美国电力公司Dynegy与埃尔帕索电力公司等公司的动态。那位熟人说：“你该好好调查安然与Dynegy的情况，看看这些公司的盈利到底从哪里来。”于是他照办了。

韦尔对安然采用的“按现实市场价格计算资产价值”的会计算法产生了兴趣，许多进行复杂金融交易的公司都会使用这套技巧。比如，你是一家能源公司的员工，与加州签了一项1亿美元的合约，要在2016

年运送给对方10亿千瓦时的电力。这份合约值多少钱？只有到了2016年，你才知道自己签的这份合约是赚钱还是赔钱。然而，1亿美元的合约承诺显然关系到公司能否有巨额盈利。如果电力价格在未来几年持续下跌，这份合约就会成为公司的一笔极有价值的资产。但如果在2016年迫近时，电力收费越来越高，公司就可能亏损上亿美元。以现市价格计算资产的会计算法是，在签约时，将合约会带来多少收入的估计数字记入账上，如果后来发现估计有变，再在收支盈亏上适当加以调整。

当某家这样做账的公司声称从1亿美元的营收中获利1 000万美元时，有两种可能：一种是，这家公司可能实际赚了1 000万美元，在付清账单后，的确有这么多钱可以留在其银行账户中；另一种可能是，公司只是猜想自己可以从一笔交易中赚得1 000万美元，但这笔利润在很多年内都不会入账。给韦尔传消息的人要他查的是，安然声称自己会赚得的钱究竟有多少是“实账”。

韦尔设法拿到安然的年度财务报表与季报，开始比较公司的收益表与现金流量表。韦尔说：“我花了好一阵子，大概一个月，才厘清我需要朝哪些地方下手。安然财务报表上的名堂很多，我必须锁定其中某个关键的项目，并排除不必要的干扰信息。”韦尔向密歇根州立大学的会计学教授托马斯·林思迈尔（Thomas Linsmeier）请教，他们谈到在20世纪90年代，若干金融机构对次级贷款采取按现市计价的会计算法，而在经济走下坡路时，它们的客户或还不起贷款或提前付清贷款，放贷一方才突然意识到它们的盈利估计过于乐观。

韦尔转而向美国财务会计准则委员会的专家请教，又向投资评级机构Moody’s的一名分析师打听，他先后问了十余人，再回头去看安然的财务报表。他的结论让人大吃一惊：在2000年第二季度，安然号称赚到的74 700万美元，也就是安然主管以为会在未来某个时间点上赚到的钱，实际上并未入账。如果把这笔子虚乌有的盈利从账本上刨

除，安然在2000年第二季度其实存在重大亏损。这家在美国备受尊敬的公司之一、美国股市中的全美第七大公司其实根本没有现金进账。

韦尔的报道于2000年9月20日在《华尔街日报》刊出，几天后被华尔街的一名投资人詹姆斯·查诺斯（James Chanos）看到。查诺斯是专做空头基金的投资人，他说："我的耳朵当时就竖起来了。我在周末看了证交所的年报与季报（按联邦法律规定，这是公司必须公开的财务报表）。我先是快速地翻看了一遍，并标出有问题的地方。这是我第一次看那些报表。之后我又重点看了那些我看不懂的地方，反复看了两三遍。我记得自己花了好几个小时。"查诺斯看见的是，安然的利润率和股票收益直线下滑，而主导公司命脉的现金流量也缩减到如水滴一般——公司的资金回收率比资金成本少。这就好像你用9%的利率跟银行借钱，却把这些钱投资在利率仅7%的储蓄国债上一样。查诺斯的结论是："他们基本上是在套现。"

2000年11月，查诺斯开始对安然股票放空，在接下来的几个月，他不断放话说他认为安然危机重重，还给《财富》杂志记者贝萨妮·麦克莱恩（Bethany Mclean）通风报信，麦克莱恩后来读了查诺斯与韦尔两人看过的那些报表，也得出了同样的结论。她在2001年3月发表了一篇文章，标题赫然为："安然股价是否被高估了？"此后，越来越多的记者与分析师开始仔细检查安然的财务情况，而安然的股价也开始持续下跌。2001年8月，斯基林辞职，安然的信用评级被降级。安然极需交易周转资金，而银行却开始不愿把钱借给它。12月，安然不得不提出破产申请。

安然破产案可与20世纪70年代美国最大的丑闻"水门事件"相提并论，且两者可做一比较。记者鲍勃·伍德沃德（Bob Woodward）与卡尔·伯恩斯坦（Carl Bernstein）借着消息来源"深喉"揭发了白宫包庇的丑闻。"深喉"知道许多秘密，他的身份必须保密。若伍德沃德希望见"深喉"一面，他必须先将一个插着红旗的花盆移至公寓后面的阳台，当天傍晚他必须从家后面的楼梯离开，换好几趟出租车摆脱跟踪他的人，

最后于凌晨两点在一处地下停车场，跟提供消息来源的人见面。以下是对《总统班底》（*All the President's Men*）一书高潮部分——伍德沃德与"深喉"会面的描述，这段文字记述了"深喉"大曝内幕的情形。

> "深喉"缓缓地说："这件事情非常严重。我很确定约有50个人在为白宫及尼克松筹款委员会做事，他们当间谍，当打手，专门搜集情报或搞破坏，有些行动已经超过了一般人的想象，他们会竭尽所能地打击敌对势力。"
>
> 伍德沃德把他跟伯恩斯坦听过的，用来对付政治对手的招数，包括窃听、跟踪、散布假消息给媒体、伪造文件、取消竞选造势大会、调查助选员的私生活、安插卧底间谍、偷窃文件，以及在政治示威大会中安放伏兵等，一一念给"深喉"听，如果是真的，"深喉"便点头认可。
>
> "深喉"说："这些数据全在档案里面，司法部与调查局都知情。"
>
> 伍德沃德大感吃惊，有50个人直接听命于白宫与尼克松筹款委员会，他们要摧毁异己，他们无法无天了吗？
>
> "深喉"点点头。
>
> "白宫希望搅乱——这个词用得准确吗——整个选举过程？白宫实际已经付诸行动了，是吗？"
>
> "深喉"又点点头。这时他看起来有些不安。
>
> "他们雇了50名特工去完成？"
>
> "肯定超过50人了。""深喉"说完，便往外面的坡道走去，那时已将近早晨6点。

"水门事件"是典型的谜团，伍德沃德与伯恩斯坦要把被掩盖的秘密挖出来，"深喉"则是他们的内线。

韦尔有内线吗？不见得。韦尔在投资管理圈有一个朋友，这个朋友对安然之类的能源公司起疑，但他不是内线。韦尔的线索也没把他带向秘密档案，从而得知安然的秘密活动。这个人不过是建议韦尔去看安然自行发布的系列公开文件。伍德沃德在黎明前的暗夜，在地下停车场与他的线人碰头；韦尔则是打电话给密歇根州立大学的一名会计学专家。

韦尔把报告整理完毕后曾经打电话给安然公司，征询他们的说法。他说："他们派了会计主管和另外六七个人到达拉斯。"他们到《华尔街日报》的一间会议室与韦尔见面，安然主管坦承，他们所谓的利润是"希望"赚到的钱。双方谈到了安然是怎么确定未来会赚多少钱的。韦尔后来回忆说："他们当时告诉我，运用数学模型进行估算的都是公司聘用的天才，他们都是麻省理工学院的博士。我问：'那数学模型能测出加州今年的电力市场会大乱吗？不能？为什么不能？'他们说：'这是难以预测的那一类型。'那时是2000年9月底，我又问：'你们觉得谁会赢？布什还是戈尔？'他们说不知道。我接着问：'是环保主义的民主党人当选总统，还是得州油商入主白宫——你们不觉得市场的反应会在这两种情况下有所不同吗？'当时的对话气氛非常和谐，我们没有对数字进行辩论，存在争议的是如何诠释那些数字。"

在安然事件细节逐渐浮出水面的整个过程中，当属这次会议最为诡异。安然一案的公诉检察官告诉陪审团，应该判斯基林有罪，送他去坐牢，因为安然隐瞒真相。检察官说："你们有权知道公司的财务情况。"但是安然究竟隐瞒了什么真相？韦尔得知的和报道的每件事，安然自己也承认确有其事。韦尔想证实自己的数字无误，该公司要员还亲自坐飞机到达拉斯，在《华尔街日报》的会议室里与他开诚布公地进行谈话。

要知道尼克松可没有到《华盛顿邮报》去见伍德沃德与伯恩斯坦，他选择躲在白宫里。

4

安然会计算法当中的第二个问题——可能也是其惹祸上身的地方，是它极为依赖所谓的“特殊目的实体”（Special-purpose entities,SPE）。

比如，某公司在运营情况不佳时想向银行贷款1亿美元，银行即便愿意借，也会向其索取极高的利息。不过，这名老板手中有一堆石油租约，预期未来四五年内会赚进1亿美元，因此，老板把这些租约交给一家合伙公司，也就是SPE，并由它出面贷款。银行把1亿美元交给了这家合伙公司，合伙公司再把这笔钱交到真正要借钱的老板手中。这一点点额外的金融操作，其之用大矣。这种转手（当时）不需要在公司的收支账册上做记录，因此公司可以在不增加债务的情况下增加资金。由于银行相信石油租约会带来足够的盈利偿还贷款，因此也比较愿意以更低的利率为SPE提供这笔资金。在美国公司中，与SPE合作已是司空见惯之事。

安然将SPE游戏规则发挥得淋漓尽致。安然转给SPE的未必全是可以获利的石油合约等蓝筹股资产，有时押出去的甚至是赔钱的资产。安然也没有把资产卖给外人，因为外人会对这些资产价值提出各种疑问。安然会在与其合作的SPE中安插自己的主管经营这些公司。这样一来，它通过SPE出面贷款，贷款银行就范，轻松过关。如果担保品价值下跌，安然就会以自己的股票补上差额。换句话说，安然不是把自己的一部分卖给外部的公司实体，而是将自己“肢解”后卖给自己，这种策略不仅是在法律上走钢丝，风险也极高——安然与SPE财务上的纠缠不清最终使其垮台。

当起诉斯基林的控方指称安然误导投资人时，一部分是将罪名指向这些SPE：安然的管理层有义务公开，公司的财务命脉有多少押在这些铤而走险的交易上，以及到了什么程度。受托调查安然危机的鲍尔斯委员会指出，安然“未完成一项重大目标，即未充分交代交易的本

质，以协助阅读财务报表的人了解公司情况”。换言之，它并未向社会提供充分且必要的信息。

这些结论再度暴露整个安然事件的教训，并不是用这样一句话就可以盖棺论定的。通过韦尔在《华尔街日报》的数名同事（主要是约翰·埃姆什威勒与丽贝卡·史密斯）在2001年夏末开始的报道，社会大众应该对SPE的性质略知一二。埃姆什威勒是怎样揭发安然的？其实跟韦尔与查诺斯一样，他看了安然自己公开的财务档案。库尔特·艾辛瓦尔德（Kurt Eichenwald）的著作《傻瓜的阴谋》（*Conspiracy of Fools*）一书就是安然崩溃的写照，他在书中描述了埃姆什威勒是怎样发现相关的安然文件的。

> 是第八项“相关方面移转”几个字，使埃姆什威勒的血液加速流动的。
>
> 埃姆什威勒的任务是追踪斯基林辞职后的动态。他提出采访要求，后来下载了一份安然最近向证交所提交的报表，以找寻新闻线索。
>
> 他发现的东西让他大感震惊。与安然合作的SPE是由一名姓名不详的“高级主管”负责的。这些也许是非常晦涩难解的东西，但上面的数字看起来非常惊人——安然在那年的前6个月里，跟这家SPE交易的营收超过2.4亿美元。

不管从什么标准来看，安然的SPE之所为都是目无法纪与经营不力的铁证。但你不能责备安然掩盖这些游走在法律边缘的交易，因为它没有——安然公开了这些交易行为。更准确的指控应该是，关于SPE，安然对投资人交代得不够。但多少才算“够”？安然有3 000家SPE，每家的书面文件可能超过1 000页。如果将300万页数据统统公开，投资人恐怕早就被淹没在字海中了，此举也无助于社会大众了解内情。那么，仅公布经过编辑的每笔交易资料如何？杜克大学法学院

教授史蒂文·施瓦茨（Steven Schwarcz）近期在不同公司公开的20份SPE报告中做了一次抽样性检阅。这些摘要报告是为有兴趣的人士汇编的，他发现这些摘要写得密密麻麻，平均每份摘要长达40页。因此，安然的SPE摘要即使每页编排不空行，也要厚达12万页。可不可以就这些摘要再做成一份摘要？安然的破产清算人就这么做了，他整理出1 000页内容。那么，从摘要的摘要中再摘出摘要呢？鲍尔斯委员会也整理出了这样一份摘要，该委员会只看了“最重要交易中的实质内容”，而会计部分仍像一本厚达200页的天书。一如施瓦茨说的，这200页还是在“有后见之明的、美国最优秀的法律人才相助之下”才完成的。

像拼图一样的谜团，每多一项新信息，问题就应该更容易解决。如果有人告诉你本·拉登躲在巴基斯坦北部的白沙瓦，找到他的难度就会更小一些。如果再加上一点儿情报说，他藏在白沙瓦西北角一带，问题就更容易解决了。但是，安然事件的游戏规则似乎不同。根据鲍尔斯委员会的报告，安然董事会的许多董事“对该公司的SPE交易的经济原理、后果与风险，似乎无法理解”，而这些董事正是坐在董事会中详细讨论SPE交易的人！艾辛瓦尔德在《傻瓜的阴谋》中表示，安然首席财务官安德鲁·法斯托（Andrew Fastow）也不了解SPE交易的财务后果，而这些交易却是他促成的。

就安然事件写过文章的维拉诺瓦大学商学院会计学教授安东尼·卡塔纳赫（Anthony Catanach）说：“这些是非常精细复杂的交易，即使档案都放在眼前，也很难说安然的审计方安达信会计师事务所的人都看得懂。这牵涉高级管理，光看鲍尔斯委员会报告和画曲线图，我就弄了两个月。这些交易情况被严重扭曲了。”

值得一提的是，即使安然的SPE是常态问题，它也非常难懂。SPE的本质本来就非常深奥，一家公司成立SPE是要在贷款时让银行放心。而要让银行放心，该公司便需向贷方与合伙公司，就若干特定部门的特殊业务提供详细信息。公司越是能向贷款机构担保（在交易合

约中提供明确的保证、担保与说明），在外人眼里，这种交易就越难理解。施瓦茨说，安然对外公开的若干财报“必要却不完美”。一家公司可以简化财务交易，好让人看得懂，但这样一来就有淡化潜在风险的风险；你也可以试图公开每项潜在风险，但如此一来财报就会复杂到谁也看不懂了。对施瓦茨来说，安然事件说明，在一个财务操作越来越复杂的时代，“透明定律”（一家公司越公开透明，对社会来说就越有利）跟时代的现实状况脱节了。

5

1943年夏，纳粹试图通过打心理战，广泛吹嘘德军已发展出一种“致命的超级武器”。同盟国情报单位立刻忙碌起来，间谍证实德军的确建了一座秘密武器工厂，而对法国北部的空中摄影照片显示，有一栋怪异的水泥设施正对准了英国。盟军为此忧心忡忡，他们下达了轰炸任务去干扰德军这项神秘行动，并草拟了若干计划，以应对英国未来可能遭到的致命空袭。虽然无人确定这样的武器属子虚乌有，也无人敢说里面在搞什么名堂，但工厂的存在似乎是真的——法国北部的确有发射台，尽管那也可能只是一个假基地，目的是要转移盟军视线，免得真的目标遭到轰炸。德军的秘密武器是个谜团，而盟军却没有足够的情报解开这个谜团。不过这个问题也可以换个角度来看，而且，最后也证明新角度远比旧角度有用：德国的秘密武器问题是一团迷雾。

揭开迷雾中的秘密的人是一小批分析专家，他们的工作是监听德国与日本的海外与国内心理战及宣传广播。英国分析小组在第一次世界大战爆发前不久成立，由英国广播电台负责管理。在美国，类似的单位叫“怪人军团”。史学家斯蒂芬·默卡多（Stephen Mercado）写道：在20世纪40年代初，美国的“怪人军团”位于华盛顿游说团体集中的K街一栋不起眼的办公大楼内。分析员监听的是一般无线电短波放送的

演说，他们戴着耳机，不断听着纳粹的广播，然后针对纳粹的公开说法——例如德军将重新对苏联展开攻势——进行解读。当时，一名记者形容这些分析广播宣传的人是“集个人主义者、国际滚石音乐人与稍许疯癫的人才之大成”，他们对纳粹的秘密武器有特定的看法。

德国领导人先是在国内广播宣传中吹嘘已有秘密武器的，这一点非常重要。其宣传的目的是要提振士气，而纳粹领导人说的话如果不实或蓄意误导，其威信就会受损。例如，当1943年春德军潜艇面对盟军反击失利时，纳粹宣传部部长约瑟夫·戈培尔（Joseph Goebbels）承认战争失利，他将重点从吹嘘最近的胜利转移到预测未来终将胜利，并怪罪是坏天气导致潜艇出师不利。在此之前，戈培尔从未对自己人撒过谎，因此，如果他说德国有秘密武器，极可能就代表这是真的。

从那个假设开始，情报分析员在纳粹的公开广播与声明中仔细研究，寻找答案。他们下结论说，截至1943年11月，秘密武器的存在“超过合理的怀疑”，而且这种武器应该是一种全新的武器，很难对付，可能会造成惨重结果，德军一旦动用，所有同盟国的百姓都会闻风丧胆。到了1943年5月，秘密武器“非常可能已经过了实验阶段”，不过当年8月发生的一件大事严重推迟了秘密武器的部署。分析员推测的部分根据是，纳粹在8月间突然绝口不提秘密武器之事长达10天，当他们后来再次提及时，其威胁的语气不像以前那么肯定了。最后他们暂时推测，秘密武器可能在次年1月中旬至4月中旬实验完成，其间的误差为1个月。这项推论部分是根据纳粹1943年年底的宣传，因为其宣传语气突然变得非常严肃与特别。如果不能在几个月内推出秘密武器，戈培尔绝不会这样做来提升德国人的希望。秘密武器正是纳粹的V-1型导弹，分析员对宣传的每项推测结果都是正确的。

政治学家亚历山大·乔治（Alexander George）在他1959年出版的《宣传分析》（*Propaganda Analysis*）一书中记载着V-1型导弹的相关推论，读起来简直就像是当代发生的事。间谍打的是20世纪的仗，但分析员拥有的是当代的思维。分析员的胜利说明，当今世界丢给我们

的是复杂与充满不确定性的问题，需要我们用剥茧抽丝、解决迷雾的态度去面对。

诊断前列腺癌曾经有如一个谜团，医生必须做直肠检查，并触摸病人的前列腺是否有突起的硬块。不过今日却不必等到病人有了这些症状才做检查，医生可以定期追踪中年男士的PSA（前列腺特异抗原），如果结果看起来有问题，他们就会用超声波显影来进一步检查，接着也可做活体组织化验，在显微镜下检查抽出的组织或腺体切片。然而，各方涌来的信息都不足以让医生得出医学诊断，因为PSA升高并不代表患有癌症，PSA正常也不代表健康无虞。就连什么才是正常的PSA数值范围，医学界也一直存在争议。活体组织化验结果也非百分之百的定论，因为病理学家找的是初期癌症的证据（在很多情况下，那只是日后有可能转化为癌细胞的东西）。两名资格相当的病理学家可能看的是同一个标本，却对检验对象体内是否有癌细胞意见相左。

即使他们对化验结果看法一致，由于大部分的前列腺癌发展缓慢，可能永远不会造成问题，因此医生们也可能对治疗的必要性看法不一。泌尿科专家现在必须从一堆不可依靠且互相冲突的说法中厘清“真相”。他们已经不用再证实病人是否有恶性肿瘤，而只是在预测而已；以前的医生笃定的事，现在只能用“高度可能的结果”或“暂时预估的结果”等字眼来取代。有如H.吉尔伯特·韦尔奇（H. Gilbert Welch）医生在他的《我应该做癌症检查吗？》（*Should I Be Tested for Cancer*?）一书中提出的问题，医学进步已经使对前列腺癌，或是对其他任何一种癌症的诊断，从比较单纯的谜团转为复杂的迷雾。

情报世界也发生了这样的转变。在冷战时期，美国与苏联的关系架构是稳定且可预测的，我们只是不知道细节罢了。一如美国国家情报委员会前副主席格雷戈里·特雷弗顿在其《重塑信息时代的国家情报》（*Reshaping National Intelligence for an Age of Information*）一书中所说：

> 当今情报界面对的迫切问题是各种谜团，按理说，只要能够获得相关情报，这些谜团应该就能迎刃而解。例如苏联的经济规模有多大？过去有多少导弹？是否发动过突袭？冷战时期，这些谜团就是情报人员日常要破解的工作内容。

华沙条约组织解散后，特雷弗顿等人认为情报界如今面对的局面已经彻底转变。全球大部分地区是开放的，因此情报人员不再依赖其他间谍的零星情报，转而面对的是海量信息。解决谜团仍然重要无比——我们仍需要知道本·拉登的下落，但是解决迷雾的重大责任逐渐走向舞台中央。现在情报分析员的工作是，协助决策高层在失序的世界中找出正确航向。

若干年前，美国海军上将博比·R.英曼（Bobby R. Inman）曾应邀出席国会一委员会做证，对如何加强美国情报系统发表意见。英曼曾是美国国家安全局局长，也担任过中情局副局长，他个人即是冷战时期情报结构的具体象征。他的回答是：重振国务院。美国国务院是外交决策机构，外界并不认为它与情报相关，然而，英曼说："在后冷战时期，这个一切信息都可以公开获取的阶段，你需要的是具备外语能力、对观察对象的宗教文化有深入了解的观察员。"英曼认为，我们不需要那么多间谍，却需要许多情报解读人才。

6

安然事件显示，金融界也需要同样的转变。耶鲁大学法学教授乔纳森·梅西（Jonathan Macey）发表过一篇重要的文章，鼓励社会重新思考安然一案，他说："一个经济体制要包含一套特定的财务报表制度，光靠公司公开财务信息是不够的。我们需要有一批能够胜任接收、处理与诠释公司公布的金融信息的职责的金融中介。"解决谜团的人需要"依赖发送器"，从我们得知的情报中理出头绪；解决迷雾的人

需要“依赖接收器”，启动聆听的技巧。梅西认为，在公司的行事作风越来越复杂、花样越来越多之际，华尔街有责任跟上步伐。

科罗拉多大学法学院教授维克托·弗莱舍（Victor Fleischer）指出，安然不轨的重要线索之一是它在过去5年中有4年没缴公司所得税。安然利用“按现实市场价格计算资产价值”与SPE的花招，来掩饰自己没有赚到预估会进账的钱的事实，但国税局并不接受“按现实市场价格计算资产价值”的会计算法，纳税人得依据实际收入报税。从国税局的观点来看，安然的SPE，一如弗莱舍所形容的，是不存在的事件。除非合伙公司出售资产（或赚或赔），否则SPE只是会计上巧立的名目。安然没有缴税，因为在国税局眼中，它并没有赚钱。

从税法来看安然，与从传统的会计角度来看安然，得到的图像大不相同。但要看到那一点，就必须对税法有所研究，熟悉特别的法律条文与复杂的税务规定，也要知道该问什么问题。弗莱舍指出：“安然会计收入与需缴税收入之间的差距很容易看出来。”但是差距的来源不是一般人所能洞见的，因此他说：“了解税法需要特殊的训练。”

伍德沃德与伯恩斯坦并没有受过特别的训练，“水门事件”发生时，他们才20来岁，甚至还在《总统班底》中自我调侃缺乏经验。伍德沃德的专业是搞办公室政治，伯恩斯坦是大学辍学生，但这都不碍事，因为谜团中的主要因素，如包藏的阴谋、通风报信者、秘密录音带，年轻人只要能够发挥自身的热情与毅力便能解决。如果说解决迷雾需要的是经验与洞见，那伍德沃德与伯恩斯坦大概是拿不到安然的独家新闻的。

梅西说：“公司史上有些丑闻是有人买空卖空，但安然并不是那种类型的犯罪公司。我认为安然大致上遵守了会计规则，只是走偏了。安然在财务上的做假之处在于，在分析师与做空的投资人该留意的地方夸张地扭曲了真相。真相并没有被隐藏起来，你得去看财务报表，问问自己‘这是怎么一回事’。这几乎就像安然的人在说：‘我们在第42

条注解上玩弄文字，你如果想知道内情，就来问我们。’就是这么回事，但没有人去问。”

亚历山大·乔治长期在做宣传资料分析，并看过美国分析员对纳粹所做的数百项推论，他的结论是其正确率高达81%。但乔治探讨他们成功与失败的篇幅一样多。举个例子，在对德军的V-1导弹问题研究方面，英军取得的成就最为突出：他们曾系统性地追踪纳粹威胁的“次数与程度”，据此正确判断出V-1导弹计划是如何于1943年8月在盟军轰炸下遭到重挫，以及V-1导弹准备何时发射。相较之下，K街的分析工作失色很多。乔治说，美方并未发展出一套完善的分析与假设推理技巧，他们靠的是“印象派”分析。乔治自己就是K街“疯癫人才”之中的一员，他能够轻易找借口为以前的同僚开脱，说这些人从来没离开过办公桌，他们只是处理心理战宣传，重大消息来源是戈培尔，而这个人是一个骗子、小偷兼酒鬼。但这是“谜团思维”。解决谜团时，我们把犯案者关进监牢24年，便以为任务完成了。解决迷雾时，我们需要不断重看犯案的祸首名单，并且愿意扩大一些调查范围，因为若是找不到迷雾中的真相（即使是存在于宣传中的迷雾），并不只是宣传者的错，也是你的错。

1998年春，康奈尔大学商学院的6个学生决定以安然为主题，执行他们的学期研究计划。当中的一个学生杰伊·克鲁格（Jay Krueger）说：“这项研究计划是李勉群教授的财务报表分析课程的作业，他在金融界非常有名。”李勉群在上半学期带着学生做一系列的密集个案研究，教学生如何运用技巧与精密的工具，分析公司向证交所提交的财务年报与证交所档案，然后让学生自己挑选一家公司去研究。克鲁格说：“我们之中有位研二学生曾到安然争取实习机会，他对安然非常感兴趣，便建议我们去研究安然。这项计划持续了6周，即半个学期。我们会经常开小组会议，做比率分析。这是商学院学生常做的一种分析，我们取了50个不同的财务比率，再参照公司与其业务每项可取得的信息，并将它们跟对手的竞争表现进行比较。”

这群学生尽全力评估安然的会计算法，并且不断分析安然的每项业务，一页一页地阅读附注，利用贝内什模型（Beneish model）、盈利持续性分析与爱德华兹–贝尔–奥尔森财报分析法进行分析，希望通过这些统计工具找出安然财务表现的明显公式。克鲁格说：“我们的确对它的业务模式提出了好多问题。”这些学生得出的结论让人一目了然。安然采用的策略跟其竞争对手比起来，风险高得多，而且有非常清楚的迹象显示安然可能在盈利数字上玩弄花招。当时安然的股价创下每股48美元新高，而两年后，其股价更是翻了一番，但是这些学生质疑其股价被高估了。他们将其研究报告放在康奈尔大学商学院的网站上，任何人只要有兴趣，都可以上网阅读这份23页的分析报告。这些学生在报告第一页用粗体字写着：“卖掉！”[2]

2007年1月8日

---

[1] 杰弗里·斯基林（Jeffery Skilling），安然公司前CEO（首席执行官）。——编者注

[2] 用今天的标准来看，安然案可能还达不到金融丑闻的门槛，安然事件涉及的金额比起后来几年发生的金融危机，简直是小巫见大巫。但本篇与几年前完成的、被收录在本书第三部分的“天才神话”其实讲的都是信息时代的“典型丑闻”。历史对此已经加以证明。如果我们能从安然案中吸取教训，2008年的全球金融危机还会发生吗?

百万默里

游民问题也许很容易就能解决

1

默里·巴尔（Murray Barr）是美军陆战队前队员，身高足足有6英尺，体格粗壮得像头熊，他一旦摔倒（几乎天天都发生），要两三名壮汉才能把他扶起来。默里有着黑色的直发，皮肤呈橄榄色，街上的人都管他叫“老灰”。他缺了很多颗牙，但总是笑容可掬，人人都喜欢他。

他最喜欢喝的是伏特加，但对啤酒很不屑，觉得那喝起来像“马尿”。在他所住的内华达州里诺市街道上，花1.5美元就能买到250毫升廉价的伏特加。口袋里有钱的时候，他花钱也不手软，会买那种750毫升一瓶的伏特加；身无分文时，他就到赌场走一圈，将赌客剩下来的酒一饮而尽。

里诺市市区的自行车车队警察帕特里克·奥布赖恩（Patrick O’Bryan）说：“警察局管治无业游民时，我们一天会抓他好几次，这种事不断上演。默里被我们抓到之后，我们就会帮他醒酒，但几个小时后他又会回到街头，旧戏重演。很多游民酒喝多了就会动粗或破口大骂，默里也是这号人物，但他非常有幽默感，我们有时也就不怎么追究了。他口不择言时，我们就说‘默里，你知道你挺喜欢我们的’，而他也会说‘是呀，我知道’，然后还是继续对我们满嘴脏话。”

奥布赖恩的搭档史蒂夫·约翰斯（Steve Johns）说：“我当警察15年了，这15年里，我们对默里捉了又放，放了又捉。”

约翰斯与奥布赖恩都劝默里戒酒。多年前，默里接受了一项戒酒治疗，他的行动虽受到软禁般的限制，其间表现却无比良好，后来更是找到了一份工作，也工作得很卖力。但治疗结束后，默里又故态复萌。奥布赖恩说：“一旦默里结束治疗，就没人可以管束他了，而这正是他最需要的。我觉得这大概是因为他曾经是军人吧。他是一个手艺不错的厨师，有段时间存了6 000多美元的积蓄，准时上班，该干什么活儿就干什么活儿。他们恭喜他，让他重回社会，结果差不多一个星期过后，他就把钱花光了。”

默里通常会醉得不省人事，无法在监狱的酒鬼监禁室醒酒，警察必须先把他送到圣玛丽医院或马绍医疗中心去。圣玛丽医院急诊室的社工玛拉·约翰斯一周中总有好几天会看到他，她说：“救护车把他送来以后，我们就负责把他弄清醒，酒醒了才能把他送去坐牢。我们会打电话请警察来接他，其实我就是这样跟我丈夫结识的。”玛拉后来嫁给了史蒂夫·约翰斯。

她继续说：“默里就像变化环境中一个不变的常数，来时总是笑口常开，他会叫我‘我的天使’。我在急诊室走动时，他会说‘我的天使，真高兴见到你’。我们会不断地开玩笑，我求他不要再喝酒了，但他总是一笑置之。如果有一阵子没看到他，我就会担心，会打电话给验尸局。当默里不酗酒时，我们就知道他是在什么地方找到工作了，我和我丈夫就会去他工作的地方吃晚饭。我和我丈夫约会，后来打算结婚时，默里问：‘我能不能来参加婚礼？’我几乎觉得默里来好像是天经地义的事，我半开玩笑地说：‘那你得保持清醒才行，你在喜宴、酒吧买醉的账单，我可付不起。’我怀孕之后，他曾把手放在我的大肚子上，为孩子祝福。他心地真的非常善良。”

2003年秋，里诺市警察局开始严格取缔游民在市中心讨钱的行为，报纸大肆报道，警方在当地的访谈性节目中饱受批评，批评者认为，扫荡乞讨行为如同人身骚扰，游民又不是要对里诺市怎么样，只是讨生活罢了。奥布赖恩说：“有天早上，我听到在电台的访谈节目

中，人们简直是把警察批评得体无完肤，痛批取缔游民行动是多么不公平。我当时心想，这些人可没试过在寒冬的陋巷中，去寻找冻死的尸体。”他心中愤愤不平，在里诺市市区，游民其实不缺食物，因为福音厨房、天主教服务中心，甚至麦当劳快餐店，都会救济无食物可吃的饥民。游民乞讨其实是为了找酒喝，而酒却有百害而无一利。他和约翰斯至少有一半的执勤时间是在处理像默里这样的人，他们俩几乎成为处理“默里案”的专员了。发现有人在街头昏倒时，人们就会打电话给救护员说“又有一个倒下了”，赶来的救护车中有4个人，而病人往往要在医院住上几天，因为露宿街头又经常醉酒，意味着一定会生病。救护过程的每个环节都要花钱，而且绝不便宜。

奥布赖恩与约翰斯打电话给救护车服务单位，然后又打电话给当地的医院。奥布赖恩说：“我们列出3个有长期酗酒问题又最常被捕的人名，并从两家医院当中的一家追踪这3个人的下落。其中一人不久前还在坐牢，因此他流浪街头才6个月，但累积的医疗账单已高达十几万美元了，这还是只计算了规模较小的那家，因此另外一家大医院的账单金额应该更高。另外一个从俄勒冈州波特兰来的游民到里诺才3个月，却累积了65 000美元的医疗账单。还有一个人即使没有时时刻刻酒不离手，账单也达到了50 000美元。”

这三人中的一人便是默里，约翰斯与奥布赖恩都了解，如果把默里过去10年间住院的医疗账单都加起来，再加上滥用药物与酗酒的治疗费用等，他个人的医疗账单数额之高不会输给内华达州任何一个人。奥布赖恩说：“要是再不采取措施管管默里，要花的费用可能会高达100万美元。”

2

罗德尼·金事件[1]发生后，洛杉矶警察局深陷危机之中，各方都指责警方种族歧视、纪律松弛和充满暴力倾向，而且认为上梁不正下

梁歪的现象遍布警局内各个阶层。在统计学的语言中，洛杉矶警察局的问题属于“正态分布型”，也就是说，如果你把问题依据统计数字制成图表，看起来会是一条“钟形曲线”，这条曲线两端的警察数目都不大，绝大多数警察的问题位于中间。这种“钟形曲线”思维几乎已在我们脑海中定型，使我们自动用它来组织经验。

不过当民权大律师沃伦·克里斯托弗（Warren Christopher）领导的一个特别委员会开始调查洛杉矶警察局时，却发现其中另有隐情。1986—1990年，该局8 500名警察中有1 800人遭到“过度使用暴力”或“使用不当策略”的指控。显然，钟形曲线膨胀的中央地带的群体鲜少遭到控诉，而且只遭到一两次不满控诉的警察就超过了1 400名。要知道，这些都是未经证明的指控，而且警察被指滥用暴力是难以避免的现象（纽约警察局一年约有3 000个不满控诉案件）。有183名警察牵涉不少于4件的控诉案件，其中44名牵涉的控诉案件不少于6件，16名不少于8件，还有1名警察所遭到的控诉高达16件。如果你把洛杉矶警察局遭到的控诉制成图表，得到的曲线不会像是一口钟，倒会像一根曲棍球杆，符合统计学的“幂律分布”，即所有的活动并不集中在中段，而是集中在某一端。

克里斯托弗委员会的报告不断提到，问题集中在少数警察身上。有一名警察遭人指控“滥用暴力”13次、“使用暴力”28次，另外还遭到1次“开枪”与5次其他名目的指控。另外一人则遭到6次“滥用暴力”、10次“使用暴力”、3次“开枪”与19次其他名目的指控。第三名警察有27次“使用暴力”记录，第四人有35次“使用暴力”的记录。还有一名警察的档案上写满了诸如“用枪托痛殴跪在地上、双手被铐嫌犯的颈项”“毒打13岁少年”“将嫌犯从椅子上推下”“嫌犯趴在地上双手被铐，他却对其背部与头侧拳打脚踢”的控诉。

这项报告让人不禁觉得：如果你解雇这44名有严重问题的警员，洛杉矶警察局不就会在转眼之间变成一个运作良好的警察单位了吗？不过报告也暗示，问题表面上看起来不难解决，实际上却不然，因为

即便这44名坏警察的行径是这样的恶劣，当局仍然睁一只眼闭一只眼，这表明警察单位的现行除恶机制已经休眠。如果你误以为洛杉矶警局的问题属“正态分布”的钟形曲线，你可能会提议，通过加强对中段警察的训练，或是较好的选才方式，来改善警察的表现，问题不就解决了吗？然而，对少数有问题的警察而言，用在中段的温和药方其实也起不了什么效用。

在20世纪80年代，当游民现象首度成为问题时，大家也都以为该问题属于钟形曲线：绝大多数的游民长期处在一种半永久的贫困状态。这种想法引发的结论是，如果有这么多游民、这么多问题，那到底该如何帮助那些游民呢？20世纪90年代初，波士顿学院一个叫丹尼斯·卡尔亨（Dennis Culhane）的研究生在费城一个难民聚居的地方住了7周，搜集论文资料。几个月之后，他回到老地方，没想到几个月前与自己朝夕相处的游民全不见踪影了，他说：“我那时突然意识到，其实大多数游民都想好好活下去。”

卡尔亨建立了一个数据库，去追踪在游民收容系统中来来去去的都是哪些人，这也是美国首次出现这类数据库。他的发现彻底改变了我们对游民问题的认知：游民问题并非呈“正态分布”，而是呈“长尾分布”。他说：“我们发现80%的游民进出得非常快，多数只会在收容所待上一天，顶多两天，且出了游民收容所之后就再也不会回去了。若有人非得住进收容所，他们满脑子想的也都是死都不要再回到这个地方来。”

另有10%是卡尔亨所谓的“定期游民”，他们每次会定期来住3个星期，尤其是冬天，这群人多半很年轻，极为依赖毒品。最后那10%是卡尔亨最感兴趣的，也就是曲线最远一端的群体，他们是住在收容所中的长期游民，经常一住就是好几年。这群人年纪较大，许多有身心上的疾病，也是我们经常会想到的，睡在人行道上、到处行乞、醉倒在公共场所、在地下通道或在桥下栖息的那些人。卡尔亨的数据库显

示，纽约市在20世纪90年代的前几年，大约有25万游民，这是一个惊人的数字，不过其中只有2 500人长期居无定所。

这一批人的医疗保险与社会为之付出的成本超出许多人的预期。卡尔亨估计，纽约市政府花在这2 500个游民身上的钱，每年至少为6 200万美元。卡尔亨说："收容所的每张安置床位，每年的花费为24 000美元，我们这里指的是那些几乎算得上床挨床的行军床床位。"波士顿地区一项照顾游民的"波士顿游民医疗计划"项目最近在追踪190个长期游民的医疗花费。在5年的时间里，有33人死亡，7人被送到疗养中心，但该组织发现，5年中仍有18 834次紧急送诊记录，每次急诊最少要花1 000美元。加州大学圣迭戈医学中心追踪15个酗酒游民后发现，在18个月内，这些人被送急诊的次数总计高达417次，平均每人的医疗费用达10万美元。圣迭戈有一个跟默里情况相似的人，他在18个月内被送急诊次数为87次。

圣迭戈市紧急医疗主任暨游民观察计划的执笔人詹姆斯·邓福德（James Dunford）说："如果是住院治疗，通常都是患吸入性肺炎的人。这些人喝醉后将呕吐物吸进肺中，演变成肺气肿。此外，他们还因为在雨中露宿，体温过低。这群人有的患有多重感染，常常需要住进重症监护病房，也有许多人是因被车撞倒被送进医院的。他们的神经脆弱，动不动就会跌倒，摔破头，造成内出血，如果不及时止血，便会送命。最后一种情况至少要耗去50 000美元的医疗费。他们在酒瘾发作时会感到极度不适，且通常患有严重的肝病，其抵抗感染的能力也因此大为降低。他们的问题没完没了。我们要为这群人做化验，花费极大。护士看着同样的病人不断上门，不堪折腾，嚷着要辞职。而我们能做的也只是把他们照料到能够站起来走一段路的程度。"

游民问题就像洛杉矶警察局的坏警察问题，症结只出在几个麻烦的个案上。这算是个好消息，因为当问题集中时，你就可以集中精力来思考如何处理；而坏消息是，这些麻烦的个案实在太麻烦了：他们是身上带着肝病、有精神疾病或有多重感染、随时随地会倒在街头的

人，这群游民需要社会为他们投入时间和精力，更要花掉不少医药费，而政府与慈善机构已经为长期游民花费无数了。卡尔亨认为，正视与解决游民问题所花的钱远比漠视问题少。默里消耗的医疗费用绝不亚于内华达州的任何人，即使是聘请一位全职护士照顾他并分给他一间公寓，恐怕也要不了那么多钱。

美国前总统小布什在2002年任命菲利普·曼加诺（Philip Mangano）担任美国无家可归问题跨机构协调委员会执行长，监督全美国20个联邦计划。曼加诺身材瘦削，华发盖顶，所到之处均像磁石一般吸引着众人。他致力解决游民问题是从马萨诸塞州开始的，他不遗余力地提倡“幂律分布”。他穿梭于美国的各城镇之间，向各地的市长与市议会解释游民问题的真正成因，强调兴建施粥铺与收容所到头来只会使长期游民一辈子都是游民。如果你认为游民问题是一个呈“正态曲线”的问题，就会觉得只能用兴建施粥铺与收容所来了事，但是如果这是一个呈“长尾曲线”的问题，就能找到办法解决。截至目前，曼加诺已说服美国的200多个城市大规模重新评估现行的游民政策。

2005年6月，曼加诺在前往爱达荷州首府博伊西市途中，曾在纽约停留，他说：“我最近到密苏里州圣路易斯市，跟当地从事游民方面工作的人交流意见。他们碰见一群非常难缠的游民，什么方法都不管用。我听了之后便建议说，何不拿些钱租几间公寓，带着钥匙去跟这些人说：‘这是公寓钥匙，如果你现在愿意跟我走，我就给你这把钥匙，你可以住进公寓里。’他们采纳了我的建议，后来愿意住进来的游民越来越多。我们的意图是，舍弃陈旧的观念，不要再给游民计划源源不断地提供经费，改而投资在可以实际消除游民现象的方法上。”

曼加诺是历史迷，他有时会听马尔克姆·X[2]的演讲，听着听着便睡着了。他在演讲中经常会提到跟民权运动、柏林墙有关的事，更是经常把美国的反抗黑奴制度史挂在嘴边。他说：“我主张废除奴隶制，我在波士顿的办公室就设立在波士顿公园第54军团纪念碑的对面，离威廉·劳埃德·加里森（William Lloyd Garrison）发表演说主张立即废除

黑奴制度的帕克街教堂，以及弗雷德里克·道格拉斯（Frederick Douglass）发表著名演说的特雷蒙教堂都只有咫尺之遥。我深信对社会不公现象不能只是处理，而应予以终止。”

3

科罗拉多州丹佛市中心的YMCA（青年会）位于城中商业区的第十六街东边，建筑主体是一栋美观的石材建筑，一共六层楼高，于1906年落成。与其相连的建筑物则是在20世纪50年代扩建的，一楼是健身房与运动场所，二楼及以上的楼层则是数百间单身公寓，每间都有微波炉、冰箱和中央空调。过去几年间，这些公寓由科罗拉多游民联盟持有与管理。

即使以大城市的标准来看，丹佛的游民问题也极为严重。丹佛的冬天比起其他地方来不算太冷，夏天远比邻近的新墨西哥州或犹他州凉爽，因此丹佛对穷人有着磁石般的吸引力。市政府的估计是，市中心约有1 000个长期游民，其中的300人沿第十六街中段的购物走廊乞讨，或在附近的公民中心公园栖身。城中许多商家担心，这些驱之不去的游民会吓走上门的顾客。此外，北边几条街外有一个外观普通的戒酒中心，每年收容的人数多达28 000人，其中许多是醉倒在街头的游民，有些因为喝一种被称为“提克医生”的漱口水而昏醉。丹佛市社会服务经理罗克珊·怀特（Roxane White）说：“你可以想象这会对人的肠胃造成什么样的伤害。”

18个月前，丹佛市也跟曼加诺签约，在联邦政府与地方政府的经费支持下，科罗拉多游民联盟推出的这项计划迄今已帮助了106人。这个计划是以默里那类人，也就是对丹佛财政系统最具危害性的游民为对象的。游民联盟寻找的是那些流浪街头时间最长、有犯罪记录，以及有滥用药物或精神病史的人。处理禁药问题的主任雷切尔·波斯特（Rachel Post）说（波斯特在描述的过程中调整了一些细节以保护游

民的个人隐私）："我们收容了一个60岁出头、可是看起来好像80多岁的女性游民。她长期酗酒，每天早上起来的第一件事就是找酒喝，摔跤对她来说是家常便饭。另外还有一个我们第一周收容进来的人，他嗑止痛药就像吃饭一样，而且得一直接受心理治疗。这个人一共坐了11年牢，出狱后在街头流浪了3年。如果这听起来还不够惨，那我再告诉你一件事：他的心脏有一个破洞。"

丹佛市吸引游民上门的策略跟曼加诺在圣路易斯市推行的策略一样：你想不想免费住进一间公寓？登记的人将来不是住进YMCA的单人房，就是住进市政府在其他地点承租的建筑，条件是只要符合游民计划的规定即可。目前，在YMCA过去用来打壁球的地下室中，设立了一个指挥中心，负责游民个案的人员就在此办公。每周5天，每天早上8：30到10点，社工会跟参加计划的每个游民接触，细心评估他们的情况。会议桌的墙上挂着几面大白板，上面写满了医生的看诊时间、上法院的时间与服药时间。波斯特说："我们会探望这些游民，并评估他们住进来后的生活情况。有时，我们跟某些人每天都有接触，理想的状况是，我们希望每隔几天就与这些游民接触一次。现在，让我们特别为之操心的人有15个。"

这种服务的成本大约是每个游民每年10 000美元，丹佛的单人公寓每月平均要376美元，每年约4 500美元，这表示收容并长期照顾一个游民最多要花15 000美元，大约是其流浪街头会造成的政府负担的1/3。而这项计划的最终目标是，一旦此人安定下来并找到工作，他便更有能力自行负担房租，因此政府每年需要支付的金额可减至6 000美元。加入此计划的公寓户数越来越多，目前已有75户，政府希望未来10年可以再增加800户。

当然，现实中，解决问题并不是这样干脆利落的。这项计划的设立初衷是，让贫病交加的游民能够安定下来，最后能够就业，但这只是一个希望而已。对于那些棘手的游民来说，这一愿望很难实现。波斯特说："游民中有一个年轻人，才20多岁就患肝硬化。有一次，他血

液里的酒精浓度高得离谱，酒精含量测试值为0.49，对大多数人来说，这足以致命。他在我们安置给他的第一间公寓里大开派对，把公寓搞得一塌糊涂，还打破了窗户。当我们给他第二间公寓时，他又故态复萌。”

波斯特说，那个年轻人可以几个月滴酒不沾，但一旦破戒就会大肆破坏，把公寓搞得不成样子。社工们为了他伤透脑筋，不知下一步该怎么做。波斯特刚跟纽约市的同事通完电话，他们谈到一次又一次地给游民机会，等于变相鼓励这些人不负责任。对某些人来说的确如此，但还有其他选择吗？如果这些人重回街头，政府就要花更多的钱。

目前政策背后的思考逻辑是，政府的一切协助都是暂时的和有条件的，避免让受助游民对政策产生依赖。但对一个嗜酒如命、才27岁就有肝硬化问题的人来说，这样的协助能不能产生效果，以及能有什么样的效果，都令人存疑。波斯特说：“最难搞的是那些老油条，他们觉得再次流浪街头也没有什么大不了的。夏天来临时，他们就会说：‘我哪儿需要遵守那些规定啊！’”对付长期游民的对策必须与“正态分布”的社会政策相反，让适用的对象产生依赖感是最好不过的，因为你希望那些流浪在外的人进入系统，在YMCA地下室的社工人员的监督下重新开始生活。

“幂律分布”的游民政策令人焦虑的症结也在于此。从经济观点来看，这个办法非常有道理，但从道德角度来说，却有失公平。丹佛无疑有成千上万的人，每天都要兼职做两三份工作才能勉强度日，这些人才是需要帮助的群体，却没有人给他们一把公寓的新钥匙，得到救济钥匙的反而是那些饮“提克医生”漱口水与满口粗话的人。对于那些依赖救济金度日的单身母亲，在救济额度满了或经费不足的时候，我们会立即停发她的救济金；对破坏公寓的酒鬼游民，我们却屡屡给他机会。社会福利本应具有某种道德正当性，应受照顾的是寡妇、残障

老兵与低收入或失业的单亲妈妈。让醉倒街头的游民有免费公寓可住，在道德上很难让人心服口服，它的出发点完全是着眼于效率。

我们也认为社会福利的分配方式不应该是随意的，我们不单是通过抽样去救济一些贫穷的家庭或残障居民，而是只要达到正式认定标准，或在道德上具备可信度的弱势族群，我们都应该一视同仁地给予协助。丹佛的游民计划也不是来者不拒的，目前等候住进公寓的游民多达600人，有些人恐怕要等上好多年才有屋可住，有些或许永远都住不上。问题在于经费不够充裕，无法人人都分得一杯羹。因此，与其将钱平均分给所有人，不如集中帮助几个人的成本——收益大。论公平，成立施粥铺或收容所最公平，但两者都不能解决游民问题。我们的道德本能对解决难缠的个案无济于事，“长尾分布”的问题迫使我们做出不那么令人愉快的选择。我们要么坚守既有方针，要么真正着眼于解决问题，这是无法两全的事。

4

在丹佛市中心的YMCA老楼西北方向几英里外，在25号州际公路出口匝道的斯皮尔街旁，有一个巨大的电子指示牌，它被连接到一台监测行经车辆废气排放量的仪器上。当废气污染控制良好的车辆经过时，电子指示牌会打出“良好”的记号；当超过标准量很多的车辆经过时，它则会打出“不良”的记号。站在斯皮尔街出口观看指示牌一段时间，你就会发现几乎每辆车的测量结果都是“良好”。一辆奥迪A4如此，一辆别克“世纪”也是如此，对行经的丰田卡罗拉、福特Taurus与萨博9-5等车的测量结果也都是“良好”。也许20分钟过后，一辆福特Escort老爷车或一辆保时捷改装车经过时，指示牌上会打出“不良”的字样。在斯皮尔街上观察空气污染问题，跟听YMCA里的社工讨论如何解决游民问题，得出的结论是一样的：我们花了许多力气想解决这些问题，而问题却集中在少数几个严重的案例上。

大多数汽车，尤其是新车，引擎都极为环保，一辆2004年的斯巴鲁如果性能良好，仅会排放0.06%的一氧化碳，几近于零。但在几乎所有的高速公路上，车龄长、保养不良或车主刻意改装等因素加起来，就能使少量汽车排放超过10%的一氧化碳，比标准量高了近200倍。在丹佛，正是这5%的汽车在道路上制造了55%的废气。

唐纳德·斯特德曼（Donald Stedman）说：“跟人一样，汽车的年龄越大，就越容易出问题。我们指的是各种机械故障，例如计算机系统有问题、喷油阀关不上，以及催化剂失效等，这造成了高排放量。”斯特德曼研究化学，是丹佛大学的汽车排放检测专家，他说：“在我们的数据库中，至少有一辆‘黑乌贼’，每行驶一英里要喷出70克的碳氢化合物，这些废气足以让你开一辆本田思域了。不只老车有问题，高里程的新车，例如出租车，一样是问题车。20世纪90年代，洛杉矶的一名地方法院检察官发明了一套成功的监测与管控办法，但知道这套办法的人并不多。洛杉矶地检处发现，所有来自贝尔车行的出租车都是‘乌贼车’。其中一辆每年喷出的废气量甚至超过了该车的重量。”

在斯特德曼看来，现行的废气检测制度意义不大，丹佛有100万驾驶员每年须去验车，检查汽车排放量，而车主得从工作岗位请假，去排队等候，还须缴纳15~20美元的验车费，去做一个90%的车主都不需要的检验。斯特德曼说：“不是每个人都去做乳腺癌筛查，也不是每个人都做艾滋病的筛查。”定点的废气排放检验其实不太能测出问题，对解决少数车辆所造成的问题也无关痛痒。跑车迷开的高性能引擎跑车最容易造成污染，但他们往往会在验车当天换上一部干净的引擎。有人跑到没有正规检验设施的穷乡僻壤去验车；在高速公路风驰电掣后，引擎尚热时去验车，因为排放污染的引擎此时看起来仍是环保的；有人不应该通过检验却被放行，因为排污严重的引擎变化极大，有时可以短时间内干净燃烧。斯特德曼说：“丹佛那套新的检测办法对治理空气一点儿作用也没有。”

斯特德曼提议以机动检测取而代之。20世纪80年代初，他发明了一台手提箱大小的仪器，在车辆行经高速公路时，利用红外线即时监测与分析车辆废气的排放情况——斯皮尔街的废气检测指示牌就安装了一台斯特德曼设计的仪器。他更表示，丹佛可把六七台侦测仪器安装在面包车上，让面包车停在高速公路的匝道上，并出动警车驻守，只要有车辆超出标准，交通警察便可当场将可疑车辆拦下。6辆面包车每天可以监测30 000辆汽车。斯特德曼估计，丹佛当局目前要花2 500万美元对汽车驾驶人做实地检测，其效果乏善可陈，但这笔费用足以让市政府当局运用斯特德曼的仪器找出那25 000辆真正的祸首。不出几年，丹佛都会区的汽车废气排放量，就可减少35%~40%，丹佛市政府当局不用再思考如何处理废气问题，而是可以真正地终结它。

那么，为什么没有人采用斯特德曼的方法呢？这又不涉及道德议题，我们对警察拦截违规车辆的做法早就习惯了，加一台污染防治仪器应不会招致反感。然而，我们出自本能的社会倾向却反对我们这样做，因为大家心里都认为，污染问题“人人有责”，这是大家共同造成的。我们早已研究出一些办法与制度，不会纵容或坐视问题恶化。美国国会通过了相关立法，环保署也出台了若干规定，汽车行业制造车辆的环保标准比以前更高，因此空气也改善了。但斯特德曼并不在乎华盛顿或生产汽车的底特律做了什么，要防治空气污染固然跟立法有关，但跟遵守法律的关系更大。这是一个政策执行与否的问题，而不是政策制定问题。

斯特德曼的提案最后还有一个问题，他希望用装有检验仪器的6辆面包车解决丹佛的空气污染问题。但这么大的问题能这样轻而易举地解决吗?

正因如此，克里斯托弗委员会的发现不能令人感到满意。我们每次遇到普通官僚机制不能解决的大问题时，便会成立特选的高级委员会，希望拟出全面的解决办法。但该委员会最深入的发现是什么？上司在评估一个有殴打、羁押犯罪嫌疑人习惯的警察时，只轻描淡写地

评论道："该警察平时一直相当守法，公众亦对其有信心。"上司不阅读下属的实际档案，就会做出这种乌龙报告，克里斯托弗委员会的报告暗示，只要身为上司的警官仔细阅读下属警察的档案，洛杉矶警察滥用暴力的问题就能得到解决。因此，问题不在于制定政策，而在于执行政策。听起来，洛杉矶警局只需要遵守现有的法规就可以了，不过这却不是希望警方能有大幅度改革的社会大众所乐于听见的。解决"长尾分布"性质的问题，不但违背我们的道德本能，也与我们的政策本能相悖。因此我们很难不下这样的结论：长期以来，我们把游民看作没有希望的群体，原因不是我们不知如何是好，而是我们不想知道怎么做会更好。老方法的确简单多了。

"幂律分布"的解决方法对右派没有太大吸引力，因为它涉及要对不值得受到特别照顾的一群人给予照顾。它也对左派缺乏诱惑力，因为它强调效率多于公平，充满芝加哥学派冷冰冰的成本——收益观点，即便可以解决游民问题、减少空气污染或改良警察纪律，这些崇高的目的都不能完全让社会大众心动。丹佛那位大名如雷贯耳的约翰·希肯卢珀（John Hickenlooper）市长曾把解决游民问题视为政府第一要务，2005年夏，他在丹佛年度的市政重大演说中，对游民问题的关注度超过对其他任何议题的关注。他选择在丹佛的公民中心公园发表演说，这也充满象征意义，因为这里是游民的群聚之地。他曾多次在当地的访谈性节目中谈到丹佛市是如何努力解决这个问题的，也曾委托专人研究游民群体是如何损耗丹佛的资源的，但是他也透露："还是有人在我走进超市时，把我拦下，说'我简直不敢相信，你会帮助这些游民与无赖'。"

5

几年前的一个清晨，玛拉·约翰斯接到她丈夫从办公室打来的一通电话。玛拉说："他的电话把我吵醒了，而且他在电话中泣不成声，我

以为是哪位同事出什么事了，想不到他告诉我‘默里昨晚死了’。”他死于胃出血。那天早上，警察局的一些警员为默里默哀以示悼念。

玛拉继续说：“我几乎每天都会想到他。以前每到圣诞节，我总是会替他购置一份圣诞礼物，确保他有手套可戴、有毯子可盖、有外套可穿，我们彼此关怀。有一次，某个醉酒的病人从病床上跳下来，向我冲过来，默里见状，立即从他的病床上跳下，挥拳对那人说：‘你别想动我的天使一根毫毛。’如果有人监督，他的表现真的好极了。他会有固定的地方住、有工作、每天定时上班、绝不喝酒，所有该做的他都照做。有一类人，如果有人监督他们，他们本可以成为社会良好的一分子。默里就需要有人看住他。”

然而，里诺市无法提供合乎默里需要的环境，一定是有人认为此举的成本太高了。玛拉说：“我告诉史蒂夫，如果没有人认领默里的遗体，我可以去领。我不会让他就这样被送到无名墓穴中的。”

2006年2月13日

---

[1] 1991年3月3日，非裔美国人罗德尼·金（Rodney King）因超速被洛杉矶警方追捕截停，他拒捕并袭警，遭到警方用警棍暴力制服，此事引发了1992年洛杉矶暴动。——编者注

[2] 马尔克姆·X（Malcolm X），原名马尔克姆·利托（Malcolm Litlle），美国民权运动中的重要人物。——编者注

图像问题

X光造影检查、空军力量和视线的局限性

1

第一次海湾战争爆发之初，美国出动了两个中队的F-15E鹰式战斗机，目的是找出伊拉克对付以色列的“飞毛腿”导弹并加以摧毁。这些导弹多半在晚上从改装过的牵引发射台上发射，发射台则在位于伊拉克西部沙漠400平方英里[1]的一片被称作“飞毛腿盒子”的区域神秘移动。美军的计划是出动F-15E在“飞毛腿盒子”上方巡逻，当伊拉克发射“飞毛腿”导弹，夜空被其照亮时，F-15E飞行员即能飞向发射点，找到目标。在这项任务中，美军用的是造价高达460万美元、最先进的导航与定位技术，它可以利用红外线摄影，在飞机上将方圆4.5英里的地带拍摄成高分辨率的画面。而要在一片空旷的沙漠中找寻笨重的牵引发射台能有多困难?

几乎是在瞬间，“飞毛腿”攻击报告就从战地被传回了，“沙漠风暴”战队的指挥官士气大振。美国退役空军上校巴里·瓦茨（Barry Watts）后来说：“我记得战后到尼里斯空军基地参观。他们做了一个很大的静态展示，把所有在‘沙漠风暴’中出过任务的战机召集到一处，每架飞机前各放了一个牌子，上面说明它们分别立了什么战功。你若据此算一算共有多少‘飞毛腿’导弹台被摧毁，得到的总数大约是100。”就空军来说，他们不是“猜测”自己命中了多少发射台，而是真的“知道”。空军有造价400万美元的摄影仪器，能照出近乎完美无缺的照片，而照片当然不会有假。查尔斯·罗森（Charles Rosen）与亨利·泽

纳（Henri Zerner）曾经写道："照片无法说谎，也不会说谎，这是我们的信念。我们信任摄影机胜过信任我们的双眼。"因此，美军宣布搜索"飞毛腿"的行动大获全胜。然而，当战争结束后，美国空军开始委派一个小组检验"沙漠风暴"空战的成效时，该小组说确切摧毁"飞毛腿"的实际数量为零。

问题在于，飞行员是在夜间出勤，人眼的深度知觉会受到影响。夜间红外线导航与定位技术可以使人在夜间看清一切，但只在对准位置时才有用，而夜间的正确位置却不是那么明显。此外，飞行员只有5分钟的时间寻找猎物，因为导弹发射后，伊拉克的导弹发射台会立即遁入高速公路的无数地下排水道中，而飞行员借以扫描偌大沙漠仪器的屏幕却只有6平方英寸[2]大。在海湾战争中出过多次"飞毛腿"侦察任务的迈克·德奎尔（Mike DeCuir）回忆说："这就像在州际公路上开车，却用吸管来观察前方的情况一样。"另外，"飞毛腿"发射台在屏幕上到底是什么样子，空军也不清楚。

德奎尔说："我们有一张发射车的地面情报照片，不过要想凭借那张照片推测它在两万英尺高空之上、五英里之外的黑白屏幕上是什么样子就太不容易了。在当时的分辨率下仍可看出发射台像大卡车，而且有轮子，其余的就很难说了。"战后的分析显示，若干飞行员击中的目标其实是伊拉克人用旧卡车与导弹零件制成的诱饵，也有一些是在通往约旦的高速公路上的油罐车：油罐车不就是牵引车拖着的又长又亮的圆形物体吗？飞行员在两万英尺高空以400英里的时速飞行，在6平方英寸大小的屏幕上，任何光亮的圆形物体都很像一枚导弹。海湾战争分析小组的成员瓦茨说："这个问题一直困扰着我们。你在夜间出勤，觉得传感器好像侦测到了什么动静，于是你准备好武器，引爆炸弹，但是真的很难判断你到底做了什么。"

换句话说，制造一台可以在夜间摄影的高科技摄影机不难，但只有在对准了方向时，摄影机才能发挥作用，而即使是在这个时候，照出来的照片上的信息也不是一目了然的。图像需要解读，而解读的任

务往往比拍摄时所需克服的技术障碍还大。这就是搜寻“飞毛腿”行动的教训：运用图像的目的本来是要澄清问题，却反而造成了混淆。

1963年的“泽普鲁德”影片[3]，非但不能解决肯尼迪遇刺案的疑团，反而加剧了争议。警察殴打非裔青年罗德尼·金的录像带公开后，舆论一片哗然，警察被指责滥用暴力，但陪审团后来裁定被控诉的警察无罪，根据的也是同样的录像。然而，关于图像的争议，所有的领域可能都没有乳房X光检查来得大。放射学专家发明了最先进的X光影像设备，用来筛检妇女乳房的肿瘤，他们所持的理由是：如果能够有近乎理想的照片，便可及早发现肿瘤并将它切除。然而，关于X光摄影技术的评价可谓众说纷纭。我们是否太过信任这些图像技术了呢?

2

纽约市斯隆–凯特琳癌症纪念医学中心的乳房成像部门负责人是一位叫戴维·德肖（David Dershaw）的医师，他50多岁，长相跟影星凯文·史派西（Kevin Spacey）极为相像。不久前，他在斯隆-凯特琳办公室中解释如何解读乳房X光片。

他把一张X光片放在灯箱上说：“癌细胞以两种形态显现：一种是肿瘤与肿块，另一种是钙化的情形。如果你发现了上述两类情形，你就要判断这种情形是良性的还是与癌有关。”他指着一张X光片说：“这名女性患有乳腺癌，她的X光片上有一些微小的钙化斑点。你看到了吗？这些斑点其实很小。”他取出一个放大镜来观察：随着癌细胞的扩散，会产生钙沉积。他说：“这就是我们要找的东西。”

德肖又把数张X光片放在灯箱上，一一解释不同的白点所代表的意义。有些钙化群呈透明的椭圆形，德肖说：“这些叫作蛋壳状钙化，基本上是良性的。另外一种钙化情形像火车轨道般，在乳房两侧的血管中出现，这也是良性的。还有一种厚重的钙化点像爆米花一样，这

些是死的组织，也是良性的。还有一种钙化点是浮动在囊肿液体里的钙，叫‘钙奶’。”他换上几张新的X光片说：“有些钙化点呈不规则状态，且密度、大小与形状都很不一样，这些通常属于良性的，但有时也可能是因癌症而出现的。记得刚刚看的直线轨道吗？这里也是出现在血管中的钙，但这些血管的外壁呈不规则状态了，这就是癌变的表现。”接着，德肖的解释开始令人糊涂：“有些良性的钙化现象永远是良性的，有些特定的表征却经常与癌有关，而大多数钙化现象则处于中间地带。要想分辨这些钙化现象是不是良性的，并没有一个明晰的规则。”

肿块的分析也是基于同样的道理，若干肿块只是正常的细胞堆积。医生判断肿块是良性的，是因为细胞团的细胞壁看起来圆而平滑。而扩散极快的癌细胞，其细胞壁往往非常突出且参差不齐，并会侵入邻近的组织。不过，有时良性肿块也会长得很像恶性肿瘤，而恶性肿瘤有时看起来也很像良性肿块。有时你会觉得某个细胞组织看起来很可疑，但这种组织在女性中却又是如此普遍，于是我们也只能推测：也许妇女的乳房组织看起来就是这个样子的。

德肖说：“如果做胸腔断层扫描，心脏看起来永远像个心脏，大动脉看起来永远是大动脉，如果中间出现了肿块，那显然是异常的。看乳房X光片，在视觉上跟看身体其他部位的图像不同。人体各个部分的解剖结构基本上是相同的，但乳房没有标准化的信息。我感觉医生面对病人要做的最难的判断是：这个人的情况是否正常？要知道，现代医学界并没有适用于所有人的判断标准，甚至对于同一个人的左右乳房，我们都没有一个适用的标准，而医生却要在这种情况下判断它们是正常的还是异常的。”

德肖的弦外之音是，乳房X光片并不能达到我们对图像的一般期望。举例来说，在摄影技术发明之前，绘画中的马在奔跑时都是前腿前伸过头，后腿直直向后伸，因为我们看不清马在奔跑时究竟是什么样子，因此在我们的印象中马就是这样奔跑的。直至19世纪70年代，

埃德沃德·迈布里奇（Eadweard Muybridge）对外公开了名噪一时的骏马奔驰照片，世人才了解马狂奔起来是什么样子，这才扭转了人们以前的错误观念。图像的意义应该是：有了它，我们便可以捕捉现实。

乳房X光片则不同。我们一般谈到钙化与肿块时，意思清清楚楚，但对应在照片中的是一团模糊影像。华盛顿大学港景医学中心的医生兼流行病学家琼·埃尔莫尔（Joann Elmore）曾要求10名放射科专家看150张乳房X光片，其中27张后来发现有乳腺癌，123张是健康的乳房。一名放射科专家第一次的癌症判断，正确率高达85%；另一人的正确率只有37%。对同一批片子，有一人在78%的病例中看见了可疑的细胞组织，另一名放射科医生在半数癌症病例中看到了“不对称肿瘤阴影”，还有一名医生什么症状也没看出来。有一张看上去特别令人迷惑的乳房X光片，有3名放射科医生认为它是正常的；2名认为异常，但也不排除是良性肿瘤；4人拿不定主意；1人坚信是癌（结果没事）。这些判断上的差别，有些是技术问题，例如在严格训练与经验累积后，放射科医生判断乳房X光片的能力会日益精进。然而在X光片的分析上有太多灰色地带，有时如何解读甚至涉及个性问题。看见模棱两可的情形时，有些放射科医生会不假思索地说是正常的，有些则会立即提出疑问。

那么，这是不是表示放射科医生应该尽量保持怀疑态度呢？我们可能会这样想。然而有时审慎只是徒然制造出另一个问题。在埃尔莫尔的研究中，“发现”最多癌症病例的医生建议立即对64%的未患癌妇女做活体组织切片检验、超声波检查，并再次接受X光检查。在现实世界中，医生要求这样高比例的健康妇女进行如此耗资耗力的检查，其实是有违职业道德的。乳房X光检查不是一种治疗形式，如果是治疗形式，医生当然可以径直要病人长期接受这一治疗方式。乳房X光检查只是一种医疗上的筛检方法，目的是筛检出病人有问题的地方，让病人接受医学治疗。如果筛检不能达到效果，要它何用?

达特茅斯医学院教授吉尔伯特·韦尔奇（Gilbert Welch）指出，从目前的乳腺癌死亡率来看，未来10年内，每1 000名60岁的妇女中有9人会死于乳腺癌。如果这些妇女每人每年做一次乳房X光检查，该死亡数字会降到6。换言之，检查这1 000名妇女的放射科医生在未来10年中为了要多救3条性命，必须看10 000张X光片——这还是最乐观且有效解读X光片的估计。放射科医生之所以推测，片子上大部分模棱两可的东西是正常的，是因为大部分结果确实如此。就这方面来说，放射学专家就像机场里的行李检查员，负责判断行李中一团团的黑色物品是否为炸弹，如果认定每件行李中都有可疑的东西，就没有人上得了飞机了。当然，这并不表示黑色的可疑物一定不是炸弹，你要判断的只是X光检测器屏幕上的东西看起来像什么，而它却很少提供足够的信息。

3

德肖拿起另一张X光片，这是一名48岁妇女的乳房X光片。乳房X光片能显示出乳房组织的密度：组织越密，越能吸收X光，图像上也会据此呈现不同程度的黑白色调。脂肪几乎不会吸收X光，因此会呈黑色；乳房组织，尤其是年轻女性的厚乳房组织，在X光照射下呈灰色或白色。这名48岁妇女的乳房组织后方多为脂肪，靠近前方则是密集的腺体组织，因此在X光照射下完全呈现黑色，乳头后面是一大片白色。在左边乳房的脂肪部分，可以清楚地看到一个白点。

德肖说：“这一小块白点不平整、不规则，侵犯了周边的组织，看起来就像癌细胞，直径约有0.5厘米。”他仔细端详了X光片一会儿，这是效果最好的乳房X光片，图像清楚地显示出需要解决的问题。他随即取了一支笔，指着肿瘤右边厚厚的一团，它与肿瘤的颜色完全一样，他说：“这块肿瘤之所以照得出来，是因为它位于乳房的脂肪部分。如果肿瘤所在位置是乳房组织密度高的地方，那你永远也看不到

它，因为肿瘤组织所呈现的白色与正常组织呈现的白色是一样的。如果肿瘤藏在那里，即使它有现在的4倍大，我们还是看不见。”

糟糕的是，乳房X光片最易漏掉的往往正是那些最可能造成伤害的肿瘤。研究病理学家佩姬·波特（Peggy Porter）领导的一个小组分析了过去5年间在皮热·桑德合作卫生团体被确诊的429个乳腺癌病例。根据肿瘤原位扩散的情形判断，癌症可被分为四期，其中有279个病例属于第一期，大部分肿瘤都很小，不到两厘米。病理学家根据“核分裂率”对肿瘤的侵袭程度进行分级，发现在大约70%的病例中，肿瘤多被列为“低度威胁”，这些癌症也属于可能被治愈的类型。俄亥俄血液肿瘤专家莱斯莉·劳夫曼（Leslie Laufman）最近在参与美国国家卫生研究院乳腺癌咨询小组的研究时说：“大部分肿瘤的生长速度非常缓慢，也会出现钙化现象，乳房X光检查就是要找出那些钙化现象。乳房X光检查的功用可以说是要专门发现生长缓慢的肿瘤。”

然而，在波特研究的病例中，有150个病例未能通过乳房X光片检查出有癌症。有些情况是肿瘤藏在乳房厚密的组织后面，但大部分的情形是：在进行乳房X光检查时，肿瘤根本还不存在。这些患者都是定期做乳房X光检查的妇女，且医生也根据检查结果判断她们没有问题。她们得知罹患乳腺癌是在两次乳房X光检查之间，可能是医生用触诊方式发现病人的乳房有硬块，或是病人自我检查时发现的。而此时经触诊发现的肿瘤属第三期的可能性为之前的两倍，病人细胞核分裂率升高的可能性为3倍。28%的病人的癌细胞已经扩散到淋巴，这个数字比乳房X光检查结果高10%。这些癌细胞的攻击性极强，因此在两次乳房X光检查之间，情况已经恶化到能被检查出来了。

在两次乳房X光检查之间发现恶性肿瘤，此事暴露出为何绝大多数乳腺癌专家坚持认为，50~69岁的妇女要定期做乳房X光检查。在波特的研究中，妇女做乳房X光检查的间隔时间为3年，在这长达3年的时间里，肿瘤随时有可能出现。因此，许多乳腺癌专家认为，除了乳房X光检查，妇女还应接受定期且“彻底的”临床检查（所谓“彻底的”检

查，即以触诊的方式检查锁骨到胸腔底部，一次触诊的范围是一个硬币那么大，经过特殊训练的医生会从皮下、乳房中央一直检查到前胸壁，每一侧乳房检查的时间不得少于5分钟）。20世纪80年代，一项在加拿大进行的乳房X光检查效益研究中，一组妇女定期接受彻底的乳房检查，但不做乳房X光检查；另一组除了接受彻底的乳房检查，还接受定期的乳房X光检查。结果发现，两组妇女的乳腺癌死亡率没有显著差别。加拿大的这项研究很有争议，若干乳腺癌专家也坚信乳房X光检查对乳腺癌筛查有好处，但我们不能否认这项实验的基本发现：一双有经验的手可以判断乳房的健康状态。这让我们明白，图像传达给我们的信息并不比触感传达的信息多。

感官心理学家马克·戈尔茨坦（Mark Goldstein）说："我们的手指表面，每平方厘米有数百个传感器，就手指能够感觉到的刺激范围而言，没有哪种科技手段的敏感度能与手指的敏感度相提并论。"戈尔茨坦是"关怀乳房公司"的创办人之一，专门负责训练医生与护士临床检查技巧，他说："手指是一个绝佳的工具，但我们对触觉的信任，却不及对视觉的信任。"

4

1943年8月17日，200架美国第八航空军的B-17轰炸机从英国出发，前往德国巴伐利亚州的施韦因富特市执行任务。两个月后，228架B-17第二次轰炸施韦因富特市。美国空军在这两个夜晚发动了"二战"史上轰炸力度最猛的夜间攻击行动，而盟军在施韦因富特的经验再度凸显了图像的解读问题。

施韦因富特突袭是美军一心追求精准轰炸的一个例子。斯蒂芬·布迪安斯基（Stephen Budiansky）在其佳作《空中火力》（*Air Power*）中记述道，从第一次世界大战的空中轰炸中所得的主要教训是，在8 000英尺或10 000英尺的高空进行轰炸，可能是一项极为艰难的任务。

在战争激烈进行之际，轰炸机必须调整飞行速度，以适应高空的风速与风向，在准备投下炸弹的同时，更需兼顾瞄准器是否与地面保持平行，这需要复杂的三角计算，几乎是一项不可能完成的任务。基于包括技术挑战在内的种种原因，英军干脆放弃了追求精准的目标，在两次世界大战中，英军运用的是“士气——区域”轰炸策略，即不加选择地在城市一带投掷炸弹，目的在于摧毁与瓦解德国百姓的士气。

但美军认为，轰炸的命中率问题是可以解决的，他们依靠的是“诺顿瞄准器”。这项发明是卡尔·诺顿（Carl Norden）的精心杰作，他在纽约市的一家厂房中制造了一台50磅重的机械计算机“马克XV”，这台计算机能用陀螺仪与齿轮估算风速、高度与侧风，进而判断出正确的投弹点。诺顿的业务伙伴夸口说，“马克XV”能从两万英尺的高空把炸弹准确地投到酸黄瓜腌桶中。如同布迪安斯基指出的，美国政府花了15亿美元的研发经费，这笔钱比制造原子弹成本的一半还要多。他在书中写道：“诺顿瞄准器被锁在空军基地的地窖中，执行任务前，由武装警卫护送到飞机上，直到起飞前才把遮盖的帆布揭掉。”因此，现在美军对自己的轰炸机更有信心了，并借此发展出了一套策略，能识别、轰炸与选择性地摧毁目标，而此将事关“二战”的成败。

1943年年初，美国陆军航空兵司令亨利·阿诺德（Henry Arnold）将军曾召集一群有名望的民间人士，请他们分析德国经济结构，并针对重要的轰炸目标提出建议。这个轰炸任务咨询委员会认为，美军应以德国的滚珠轴承工厂为目标，因为滚珠轴承跟飞机制造有关，而施韦因富特正是德国滚珠轴承工业的重地。盟军为两次突袭付出了惨重代价：36架B-17轰炸机在8月的轰炸行动中被击落，在10月的突袭中折损了62架轰炸机，在两次任务间隙，另有138架轰炸机受到重创。然而，这些损失是值得的，因为战争均势维持住了。当战报出来时，阿诺德高兴地说：“现在我们拿下施韦因富特了！”但他错了。

美军在“二战”中的轰炸任务跟海湾战争时追踪“飞毛腿”导弹的情形不一样。就后者来说，美军找不到轰炸目标，或者说误认了轰炸目

标。B-17轰炸机在“马克XV”的帮助下，猛炸滚珠轴承厂，问题是，美国空军军官拿到的目标照片，并未给予他们真正需要知道的信息。德国有充足的滚珠轴承存货，也不愁从瑞典或瑞士增加进口。美军也不知道德国人只要稍微改良设计，便能减少飞机制造对滚珠轴承的依赖。更糟的是，虽然工厂被炸得七零八落，但里面的机器完好无损。生产滚珠轴承的机器极为坚固，纳粹生产部门首脑阿尔伯特·施佩尔（Albert Speer）在战后说：“即使遭到重创，德国的坦克、飞机或其他武器都未因缺乏滚珠轴承而减产。”看见一个问题与了解问题的症结所在，是两码事。

近年来，远程精准武器的崛起使“施韦因富特问题”尖锐化。如果可以瞄准并击中屋后的厨房，就不必轰炸整栋房屋了，因此，使用的炸弹只要200磅就行，不必用到1 000磅。这更表明，一架飞机可在一次任务中装载比原来多4倍的炸弹，轰炸比原来多4倍的目标。这听起来很棒，可是这也表示，需要取得的目标情报必须比原来多4倍，且精确度是原来的5倍，因为目标若是在卧室，而不是在厨房，你就炸不到了。

这也是美军指挥部在伊拉克战争中面临的问题。在战争早期，军方对特殊目标，也就是萨达姆·侯赛因与执政的复兴党高官藏身的地方，发动一波波空袭。50次代号为“斩首行动”的任务都利用了先进的“卫星导航”炸弹，可以在距离目标13米的范围内自歼击机投掷。这些轰炸行动的命中率惊人，其中一次行动把一家餐厅完全夷为平地，另一次炸弹射进了地下室。但终归说来，每次出击任务都失败了。对高科技武器的局限性着墨无数的瓦茨说：“问题在于跟轰炸目标有关的情报质量如何，因为我们需要的情报量，在过去10年间早已提高了不知多少倍。”

乳房X光检查也存在类似的“施韦因富特问题”，这种情况在被医生称为“乳腺导管内原位癌”（ductal carcinoma in situ，DCIS）的病灶上再明显不过了：癌细胞在负责输送母乳的乳腺里呈现出一丛丛的钙化点，这个肿瘤还未扩散到腺管外，癌细胞非常细小。若非经过乳房X光检查，罹患DCIS的女性不会知道自己已经得了癌症。在过去几十年间，定期接受乳房X光检查的女性越来越多，被诊断出DCIS的人数也在激增。在美国，每年大约会发现50 000个DCIS新病例，而对于乳房X光检查检测到的每个DCIS病例，医生都可以及时除去她们的病灶。但是及时发现DCIS与切除病灶给抗癌带来的意义是什么？我们会以为，如果每年能发现50 000个乳腺癌早期患者，晚期侵袭性癌症的病例应该相应减少才对。但我们并不清楚情况是否就是如此，因为在过去20年间，侵袭性乳腺癌的病例每年都稳定地呈小幅增长态势。

1987年，丹麦的病理学家解剖了若干名40多岁的女性尸体，她们的死因都不是乳腺癌。这些病理学家看了约275个乳房组织标本，在约40%的死者身上发现了一些癌细胞（尤其是DCIS）的证据。就统计学来看，由于乳腺癌在女性死因中所占的比例不到4%，所以这些女性如能长寿，绝大多数应该都不会因乳腺癌而死。加州大学旧金山分校乳腺癌专家卡拉·克里科夫斯克（Karla Kerlikowske）说：“对我而言，这表示此种基因变化发生的频率相当高，有时甚至不会对女性的健康造成影响。我们的身体有修复创伤的机制，也许这些肿瘤就因为这样而不见了。”医疗鉴定专家韦尔奇认为，我们忽略了癌细胞难以预期的生长特质，推测它的发展是一个不尽早干预就会致命的过程，他说：“国际癌症研究机构的一名病理学家告诉我，我们犯的最大错误就是在‘乳腺导管内原位癌’这一术语中加了一个‘癌’字。自从加了一个‘癌’字标签后，医生便纷纷建议治疗，因为大家都认为这个病灶会演变成侵袭性癌症，但我们知道并非所有的情形都是如此。”

当然，在一定比例的病例中，的确有部分DCIS会转成恶性重症。有些研究显示，这种现象的发生频率并不高；有的研究则认为其发生频率很高，十分值得关注。我们并没有确切的答案肯定哪种说法是正

确的，而且仅看乳房X光片就判断这是否会成为日后恶性肿瘤的病灶，几乎是不可能的事。正因如此，若干医师认为，除了把每个DCIS病例皆视为等同威胁生命的重病，他们别无选择。这表示在这些病例中，有30%要做全乳房切除，35%要做部分切除与放射治疗。

照一张质量好一点儿的X光片是不是就可以解决问题了？不见得，因为我们不确定肉眼所见的到底是什么。而图像画质日趋完善时，我们又会陷入一种进退两难的境地：虽然看到的东西越来越多，但我们完全不知该如何诠释它们。在DCIS一事上，我们并不真正了解乳房X光检查提供给我们的信息。韦尔奇的新书《我应该做癌症检查吗？》（*Should I Be Tested for Cancer?*）提出了有力的数据，探讨癌症筛查技术与医疗问题上的不确定性。书中说："20世纪80年代初，约有50万名女性被诊断患有DCIS并接受治疗，而在此之前几乎没人听说过这种病。这种趋势带来的直接影响是引进更精密的乳房X光影像设备。如此说来，你就能明白，为什么有些女性宁愿不知道乳房X光检查的诊断结果了。"

6

我们对付DCIS的方法与教科书上的抗癌案例近似：利用精密的影像设备做乳房X光检查，尽早发现肿瘤，并立即进行精准的处理。主张定期接受乳房X光检查的医学界人士将"及早发现"的理论倡导得非常成功，因为我们在本能上觉得这种思维很有道理。肿瘤的威胁是在视觉上呈现出来的：大就是不好，小即比较好处理，因为此时癌细胞转移的可能性小。然而，面对难以捉摸的肿瘤，视觉本能在这里也行不通了。

M. D.安德森癌症医学中心的生物统计暨应用数学系主任唐纳德·贝里（Donald Berry）表示，肿瘤的直径每增加一厘米，女性的死亡风险只会增加10%。他说："就算真的存在一个肿瘤大小的临界值，即超

过那个临界值的肿瘤会致命，低于那个临界值则不然，问题是临界值的设置标准是不同的。当我们发现一个肿瘤时，我们不知道它是否已经移转，也不知道是肿瘤的大小驱动了转移过程，还是只要再长几百万个细胞，肿瘤就会影响身体的其他部位。我们的确知道肿瘤越大越不好，但它其实也并没有坏到哪里去，其间的关系不如我们以为的那么密切。”

科学家们最近对乳房恶性肿瘤进行了基因分析，他们选择了若干已经被追踪多年的乳腺癌患者，将她们分成两组：一组病人的癌细胞已经萎缩，另一组病人的癌细胞已经扩散到身体其他地方。然后，研究人员回到每个癌症病例被发现的最初时刻，对成千上万的基因组图进行分析，以判断是否可在那一刻预测谁能克服癌症、谁会败阵。有人说，要在早期做出这种预测是不可能的，因为肿瘤早在真正变得危险前被切除了。不过科学家们发现，肿瘤在一厘米的范围内（乳房X光检查可以检测出来的范围）时，其命运似乎就已注定。默克集团的基因表现分析专家斯蒂芬·弗兰德（Stephen Friend）说：“我们发现，从切除的肿瘤中可以采集一些生物组织，这些组织能精准预测肿瘤会不会转移。我们总以为小肿瘤无用武之地，但事实是那一小团东西能告诉我们，肿瘤可能会朝良性还是恶性发展。”

这里的好消息是，也许有一天我们可以在基因的层次做乳腺癌筛检，即利用其他的检验方式，甚至是血液检查，寻找癌细胞的踪迹。这也有助于解决对乳腺癌过度治疗这一长期存在的问题。如果能将肿瘤可能转移的小部分女性区分出来，即可不必动辄就运用手术、电疗与化疗的治疗方式了。由于基因特征研究的进步，许多科学家对如何抗癌持乐观态度。这项进步跟乳房X光检查得到的图像或更好的摄影技术无关，与其有关的是图像之外的事。

在此情况下，我们不难明白为何乳房X光检查会引起这么多争议——因为图像显示的与实际传达的信息未必一致。即使历经40年的研究，50~69岁的女性接受乳房X光检查的益处仍甚有争议，更遑论是否

有充分的证据证明，50岁以下和70岁以上的女性需要定期做乳房X光检查。我们有办法应对这些偏见与争议吗？贝里认为可能没有，因为只有进行临床实验之后才能确切回答乳房X光检查的明确益处，而这样的实验必须动员50万名女性，花费几十亿美元，这太不切实际了。

乳房X光检查结果难有精确的判断，这也使放射科医生成为误诊诉讼的主要对象之一。佛罗里达州律师E.克莱·帕克（E. Clay Parker）代表若干乳腺癌患者对奥兰多的一名放射科医生提出诉讼，结果胜诉，法官判决被告赔偿那些乳腺癌患者510万美元。帕克说："问题在于乳房X光检查的专家，也就是放射学专家，他们做了成千上万的这类乳房X光检查，让女性有'乳房X光检查有效'的错觉。如果发现有肿块且发现得早，他们就会对病人说其存活率很高。但当他们为自己辩护时，这群人会说，实际上，什么时候发现并没有多大的差别。你不禁要问：'那么，为什么要做乳房X光检查？'"

答案是，乳房X光检查并不是十全十美的救命之道，保守的估计是乳房X光检查会降低10%的乳腺癌死亡率。这对年龄在50~60岁的妇女来说意味着大约可以多3天的寿命。或者换个说法，这与戴安全帽骑10个小时的自行车的效果差不多。这一好处不算小，将它乘以全美数百万成年女性，相当于每年可拯救几千条性命。如果再加上电疗、手术与其他新的有效药物治疗，定会为乳腺癌女性的预后带来光明的前景。乳房X光检查的效果不如我们期望的那样好，但总比不用好。

德肖说："我们这些做乳房X光检查的人逐渐明白，我们在推广乳房X光检查时可能过度卖力了。虽然这不是我们刻意为之的，但可能会被认为是雷声大雨点小。"他边说边看着一批X光片，如果底片上的肿瘤再向右移几厘米，从底片上便完全看不出来了。看这样的X光片令他紧张吗？德肖摇摇头说："你必须明白科技有其局限性，我的工作不是要找出乳房X光片上没有显现的东西，而是要看我能在图像上找到什么。如果我没有办法接受这一点，就不该来分析乳房X光片了。"

7

2003年2月，在伊拉克战争爆发之前，美国国务卿鲍威尔前往联合国进行演说，谴责伊拉克藐视国际法。他出示两名伊拉克军事高级官员的通话记录，里面谈到伊拉克企图隐瞒大规模杀伤性武器的事。他提到有目击者指称伊拉克有生化武器设施。最令人信服的是，他拿出一系列高分辨率卫星照片，上面还有密密麻麻的注记，他说这些就是伊拉克的化学武器设施，地点位于首都巴格达以北的塔吉。

鲍威尔说："在我向各位提供卫星图像前，请先容我说明一下。我要给各位看的照片，有时对常人，或对我来说都很难懂，有多年经验的专家甚至不知花了多少时间在底片灯箱上，才能真正看清与了解这些照片。但当我向各位出示这些卫星照片时，我会尽力解释清楚这些图像在专家眼中代表的是什么。"第一张照片的拍摄时间是2002年11月10日，时间点在美国发动伊拉克战争的3个月前，也是在伊拉克承诺应该销毁所有大规模杀伤性武器多年之后。在第一张放大了的照片中，我们看见了一栋长方形的建筑，旁边停放了一辆车。鲍威尔说："我们靠近一点儿看，请看左边的图像。左边的碉堡是4座碉堡之一的放大照，它是一间化学仓库，两个箭头标示这里存有化学武器，标有'安全'字样的箭头指向一处设施，它是这类碉堡的一个重要特征。设施内有特设的警卫与仪器，严防有东西外泄。"然后，鲍威尔又指出设施旁有一辆车，他说："这是专门消除化学污染的车辆，伊拉克人在碉堡中工作时，这辆车会按实际需要在4座碉堡外围移动。"

鲍威尔的分析是假定我们能够从照片上看出不断移动的车辆是哪一型号的卡车，但是高空摄影拍出来的卡车可能不如预期中那样清楚，毕竟有时油罐车与拖着"飞毛腿"发射台的卡车看起来是一模一样的。有图像是不错，但如果你要真正知道自己看的是什么，你需要的可能就不仅仅是图像数据而已了。我与担任中情局图像分析师多年的帕特里克·埃丁顿（Patrick Eddington）一起看一些照片，他仔细地观察在他手提电脑里出现的那张照片，并告诉我："他们说这些是消毒车，

但从目前的分辨率来看不是，而且我也看不出有哪辆车是我能辨认出来的消毒车。”他说，标准的消毒车是一种苏联制造的厢式车，而照片上的卡车车体太长了。埃丁顿推荐我去跟服务于中情局长达27年的雷·麦戈文（Ray McGovern）谈谈，他也是老布什总统担任副总统时的个人情报官。麦戈文说：“如果你是专家，你的确可以从这种照片中看出许多名堂。”他听过另一种解释，他说：“我认为，它是一辆消防车。”

2004年12月13日

---

[1] 1平方英里≈2.59平方千米。——编者注

[2] 1平方英寸≈6.45平方厘米。——编者注

[3] “泽普鲁德”影片指肯尼迪遇刺案发生时，达拉斯市市民亚伯拉罕·泽普鲁德手持家用摄影机拍摄总统座驾所得的影片。——编者注

借来的东西

对剽窃的指控会毁了你的生活吗？

1

2004年春的某一天，精神科医生多萝西·刘易斯（Dorothy Lewis）接到朋友贝蒂打来的电话。贝蒂在纽约工作，刚在百老汇看了一部戏剧——《冰冻》（*Frozen*），它的编剧是英籍剧作家布莱奥尼·莱弗里（Bryony Lavery）。贝蒂说："不知为什么，这部戏让我想到你。你真应该去看看。"刘易斯问贝蒂戏的内容是什么，贝蒂回答，剧中有一个角色是精神科医生，专门研究连环杀人犯。刘易斯说："我跟贝蒂说，让我看这部戏比登天还难。"

刘易斯研究连环杀人犯已经25年了，并与神经学专家乔纳森·平卡斯（Jonathan Pincus）合作发表过无数篇研究报告，指出连环杀人犯通常在心理、生理和神经方面有功能失常的问题。这些人在孩童时代几乎都受过凌辱，或者是性暴力的受害人，也几乎都有某种脑部受伤的情形或心理上的疾病。1998年，刘易斯出版了一本回忆录《心智丧失之罪》（*Guilty by Reason of Insanity*），将其一生的研究与工作详述于书中。连环杀人犯泰德·邦迪（Ted Bundy）坐电椅前，刘易斯是前去探视他的最后一个人。世上大概没有其他人会像刘易斯这样反复思考连环杀人犯的问题了，因此当贝蒂说她应该去看《冰冻》时，刘易斯觉得好像是要她在假日去上班一样。

但是，这样的电话不断打来，《冰冻》一剧已成为百老汇的热门话题，也获得"托尼奖"提名。认识刘易斯的人只要看过这部戏，就一

定会告诉她她应该去看一看。6月，她接到一名女士打来的电话。“她听说我从事这个领域的研究，不知道我是否愿意在这部戏上演后做出评论。我以前做过类似的事，那是一次非常愉快的经历，于是我便一口答应了。我请她把剧本送来，因为我想看一下剧本。”

剧本寄来了，刘易斯坐下来准备一睹为快。剧本一开始就吸引了她的注意，当中有一句话——“那一天与以往没什么不同”，刘易斯在自己的书中用过这样的语句，不过她这时还认为这只是巧合而已。“接下来有一幕是描写一位女士坐在飞机上写信给她的朋友，那位女士的名字是艾格妮莎·戈特蒙兹多蒂尔。我读到她写信给她的同事，一位叫戴维·纳博科斯的神经学家时，我意识到事情并不单纯，也开始明白为什么有那么多人打电话给我，要我看这部戏。”

刘易斯开始在剧本上画线。她在纽约大学医学院工作，《冰冻》剧中的精神科医生也在纽约医学院工作；刘易斯与平卡斯对15个死刑犯的脑伤做过研究，戈特蒙兹多蒂尔与纳博科斯也对15个死刑犯的脑伤做过研究。有一次，刘易斯在诊查杀人犯约瑟夫·富兰克林（Joseph Franklin）时，富兰克林用一种近乎猥亵的神情嗅她；《冰冻》剧中的杀人犯拉尔夫也对戈特蒙兹多蒂尔一顿猛嗅。有一次，刘易斯在诊查杀人犯泰德·邦迪之际，亲了邦迪的脸颊；戈特蒙兹多蒂尔在《冰冻》剧中也亲了拉尔夫。刘易斯说：“我写过的东西全都出现在剧中，我坐在家里读剧本时恍然大悟——这写的就是我。我觉得自己受到了某种侵犯，有种被抢劫的感觉。我不相信灵魂，但如果真有灵魂，这就好像我的灵魂被人偷走了一样。”

刘易斯没有接受采访做剧评，而是聘请了一位律师。此外，她还从康涅狄格州纽黑文市跑到纽约去看《冰冻》一剧。她说：“在我的书里，我提到自己拿着黑色提包跑出家门，里面有两本袖珍书，而这部戏一开始便是戈特蒙兹多蒂尔提着一个大黑包和一个手提包，急急忙忙跑出家门去做演讲。”刘易斯透露过，自己小时候咬过妹妹的肚子，而在剧中，戈特蒙兹多蒂尔幻想自己攻击飞机上的一位空姐，并咬了

她的脖子。等戏落幕后，全体演员上台接受观众提问，刘易斯说：“有一位观众问：‘莱弗里是从哪里得来的灵感，去塑造戏中的精神科医生这一角色的？’戏中担任男主角的演员说：‘噢，她说她是从一本英国医学杂志上看来的。’”

刘易斯身材娇小，有一双大大的、透着孩子气的眼睛，她回忆道：“我不介意戏里描述的是一位对额叶或大脑边缘系统有兴趣的精神科医生，市面上有一大堆这样的东西，电视节目上更是每个星期都有——《法律与秩序》《CSI犯罪现场》都用过平卡斯和我写的材料。这没什么问题，我可以接受，但莱弗里不只是引用我们发表过的东西，她取用的东西跟我的人生有关，这就是我感到被侵犯的地方。”

在律师的要求下，刘易斯做了一份清单，一一记下她觉得剧本中有问题的部分。这份清单足足有15页，一部分是比较《冰冻》剧与《心智丧失之罪》一书相似的地方，另一部分将一篇刘易斯的专访文章与《冰冻》剧中字句几乎一样的地方做对照——共有12个例子（约675个词）。那篇专访文章的题目是“受伤”，刊登在1997年2月24日那期《纽约客》杂志上，而该报道的执笔人是我。

2

文字的所有权属于作者，在社会把越来越多的关注与资源投注保护知识产权的创作上的当下，其中的道德含义再简单不过了。在过去30年里，版权法加强了，法庭也比以前更愿意做知识产权保护的判决。好莱坞与唱片行业在打击盗版方面不遗余力，而在学术界与出版界，抄袭行为也从单纯的没风度变成被看作一种犯罪行为。多丽丝·卡恩斯·古德温（Doris Kearns Goodwin）从其他史学家那里套用了几段话却没注明出处，当这事被发现之后，要求她辞去普利策奖评审委员会评审员一职的呼声不绝于耳。这样做是理所当然的，如果她去抢劫了一家银行，第二天想必马上就会被炒鱿鱼。

《受伤》一文是我在1996年秋所写的。写作过程中，我曾前往刘易斯在贝尔维尤医院的办公室拜访，观看她与连环杀人犯谈话的录像。有一次，我还前往密苏里州与她碰面。刘易斯在那里与民权领袖弗农·乔丹（Vernon Jordan）、摄影家拉里·弗林特（Larry Flynt）等人为富兰克林审判案做证——富兰克林当时已承认自己曾开枪杀人。在录像中，富兰克林接受了一家电视台的采访，记者问他是否有悔意。我在这篇报道中写道：

> 他说："我不能说我感到后悔。"他停了一下，然后接着说："我唯一感到遗憾的是这不合法。"
>
> "什么不合法？"
>
> 他的态度就好像回答现在是几点似的："杀死犹太人。"

那次的对话也几乎一字不差地出现在《冰冻》中。我在那篇报道中提到，刘易斯并不觉得富兰克林必须为自己的行为负完全责任，她认为他精神失常，他孩提时曾遭到暴力侵犯，他自己也是受害人。我写道："邪恶犯罪与病态犯罪的区别在于，前者是罪恶，后者是症状。"这句话也出现在《冰冻》中，而且不止一次，是两次。于是我传真给莱弗里一封信：

> 我很高兴自己成为其他作家的灵感来源。如果你曾向我提出引用我所写的这些语句的请求，哪怕只是稍微表示一下，我都会乐意配合。可是未经同意便取用他人创作的材料，是一种盗窃行为。

几乎就在我把信送出之际，我有了不同的想法。其实，即使我嘴上说自己被抢劫了，但我的心中并无那样的感受，也没有感觉特别生气。在我得知自己的句子在《冰冻》中出现时，我的第一个反应是：

只有在这种情形下我才愿意动身到百老汇去，而这句话也是我半开玩笑地说的。在某种程度上，我感觉莱弗里借用我的话是出于一种恭维。若她聪明些或世故些，她完全可以将所有提到刘易斯的地方进行大改，让人完全看不出来出处。但是，如果莱弗里如此这般掩饰了灵感来源，我是不是就会感觉好些呢?

至于刘易斯的不满，我完全可以理解。她考虑采取法律手段，而为了胜诉，她要求我将《受伤》一文的版权转让给她。我起初同意了，但后来我又改变了心意。刘易斯说“她要挽回自己的人生”，可是她要这么做却要先从我这里拿到授权，这听起来似乎有些怪异。

后来，我拿到一份《冰冻》的剧本，读来真是扣人心弦，我不仅没有我的字句被人拿去利用的感觉，反而感觉到它们成了一个艺术品的一环。当年9月底，英国的《泰晤士报》《观察家报》以及美国联合通讯社相继爆料，指称莱弗里剽窃他人作品并披露事件的来龙去脉，全球媒体随即纷纷转载。莱弗里看过我的一篇报道，她对其中的某些内容有所回应，并将其建构到自己的艺术作品中。而现在，她的名声因此摇摇欲坠，这中间似乎有什么不合情理的地方。

3

1992年，“野兽男孩”（Beastie Boys）发行了一首歌曲——《把麦克风传给我》（*Pass the Mic*），曲子一开始的6秒旋律取自爵士长笛乐手詹姆斯·牛顿（James Newton）于1976年创作的《合唱团》（*Choir*）一曲。这一段旋律是所谓的“多重唱”：在《合唱团》一曲中，牛顿先在长笛上吹一个C音，然后唱出C、降D与C音，高调吹出的C音变声后与歌声融合在一起，制造出“绕梁三日”的层次丰富的音感。野兽男孩在《把麦克风传给我》中重复使用牛顿这一旋律超过40次，效果惊人。

在音乐的世界中，版权可分成两个领域：表演（录制唱片），以及幕后的作曲。例如你要写一首说唱歌曲，想拿比利·乔尔（Billy Joel）《钢琴师》（*Piano Man*）中的一段录音当副歌，首先你必须取得唱片公司的授权，其次需要征求比利·乔尔或歌曲版权所有者的同意。《把麦克风传给我》仅取得了第一类授权，没有得到作曲家的首肯。当时牛顿提起诉讼，却没有打赢官司，他败诉的原因正可让我们重新思考知识产权的问题。

官司的核心不在于牛顿表演的特殊性：大家都同意，在野兽男孩付了唱片使用费，也就是付了演唱者的表演版税后，就已取得了照搬牛顿表演的许可。毫无疑问，他们在照搬牛顿的表演时也照搬了那段表演的背景音色。现在的问题在于，野兽男孩是否必须提出第二项授权要求？牛顿曲子中的6秒旋律，其独特性与原创性是否到了牛顿可以宣称他拥有这段旋律版权的程度？法庭判决说，没有。

“野兽男孩侵权案”的主要专家证人是纽约大学的音乐系教授劳伦斯·费拉拉（Lawrence Ferrara），当我请他解释法庭的判决时，他走到放在办公室角落的钢琴前，弹了三个音：C、降D与C。他大声说：“仅此而已，没别的了！这段6秒的旋律只用了这些音符。你知道这是什么吗？不过就是华丽的装饰音与转音而已，已经有人尝试过千百次了，没有人可以宣称拥有这些音符的知识产权。”

费拉拉接着又弹了古典音乐中最有名的连续四音，即贝多芬《第五交响曲》的G、G、G与降E。这显然属于贝多芬的作品没错，但这是否为贝多芬的知识产权？费拉拉说：“这就很难说了。事实上，其他作曲家也写过这些音符，贝多芬自己也在一首钢琴奏鸣曲中用过，在贝多芬之前的作曲家也写过。用*da-da-da dummmm, da-da-da-dummm*来哼这四个音，而且重复这么多次，这首曲子是贝多芬创作的没错，但光凭G、G、G与降E四音，谁也不能说这四个音是他首创的。”

费拉拉有一次为安德鲁·劳埃德·韦伯（Andrew Lloyd Webber）做证，韦伯被一名天主教民谣作曲家雷伊·莱普（Ray Repp）起诉。莱普

说，韦伯1984年的作品《歌剧魅影》中的《幽灵歌》（*Phantom Song*）最开始的几小节跟自己6年前（也就是1978年）的作品《直到你来》（*Till You*）的音律极为相似。费拉拉坐在钢琴前，把两首曲子的开场部分反复弹奏了好几遍，它们果然像极了！他边弹边说明哪首曲子是谁创作的："这是韦伯，这是莱普；同样的音符序列，唯一的差别是韦伯写了完美的第4小节，莱普写了第6小节。"

不过费拉拉还没说完："让我们看看韦伯在1978年之前的作品——《万世巨星》《约瑟》《贝隆夫人》。"他在找曲谱，终于在韦伯的《约瑟与神奇彩衣》（*Joseph and the Amazing Technicolor Dreamcoat*）音乐剧中找到了他要的东西——《本杰明舞曲》（*Benjamin Calypso*）。他开始弹奏，我一听就听出了雷同之处。费拉拉说："这是《幽灵歌》的头一节，里头甚至用了同样的音符。这是他1969年在《约瑟》中演唱的《关上每一扇门》（*Close Every Door*）。"费拉拉穿着考究，蓄着修剪整齐的胡须，他的表情生动，一谈到韦伯案件便非常激动。当《幽灵歌》的第二句从费拉拉的指间滑出时，他说："《幽灵歌》的前半段在《本杰明舞曲》中出现，后半段在《关上每一扇门》里有迹可循——两者完全一样。《本杰明舞曲》跟《幽灵歌》在若干主旋律上的近似程度超过了与莱普的曲子的近似程度，因此，莱普的指控可以说无法成立。韦伯1984年的创作其实沿用的是自己过去的作品。"

就《合唱团》一案而言，野兽男孩的模仿并不构成剽窃罪，因为那6秒的旋律实在是太微不足道了；就《歌剧魅影》一案来说，韦伯并不构成剽窃罪，因为争议中的材料不属于莱普的原创。根据版权法，重要的不是你抄袭了别人的作品，而是抄袭了什么，以及抄袭了多少。尊重知识产权法并非严格等同于道德原则"不可偷窃"，在有些情况下，你可以大大方方地"偷"。举例来说，版权的保护有时间限制，一旦作品进入公版领域，任何人就都可以使用了。又比如说，你在地下实验室中发明了乳腺癌疗法，受到知识产权保护的期限是20年，但20年后，谁都可以利用你的这项发明。

在专利发明的阶段给予保护的用意是，鼓励大众创作发明，并为之提供经济动力，但在特定的时间过后，每个人都能“偷用”你的乳腺癌疗法，因为此时充分模仿他人的发明是合乎社会利益的。只有在这个前提下，他人才能从你的发明中学习并继续改进，然后创造出更先进与更廉价的替代办法。保护与限制知识产权之间的平衡，其实在美国宪法之中已有明确的体现：“国会有权在一定的时限内保护作家或科学家的创作或发明，以促进科学与艺术的发展。”请注意，这里有“时限”二字。

4

这么说来，如果若干财产属于创造者，文字便属于写这些文字的人？答案是否定的。斯坦福大学法学教授劳伦斯·莱斯格（Lawrence Lessig）在他的著作《免费文化》（*Free Culture*）中说：

> 在日常语言中，将版权称为“财产权”会造成某种误导，因为版权这种财产相当特殊。当我从你家后院搬走野餐桌时，我知道自己取走了一件东西，因为我拿走了，你就没有了。但如果我拿走的是你把野餐桌放在后院的这个点子——比如我也去商店买一张野餐桌摆在我的后院，那我拿走的是什么？
>
> 虽然“东西”与“点子”两者之间确实有显著的不同，但重点不止于此。重中之重在于，几乎对所有的案件而言，诞生于这个世界上的想法一律都是免费的，只有极少数的情形例外。当我模仿你的穿着时，我并没有从你那里拿走什么。当然，如果我天天这么做，的确可能有点儿奇怪。如同美国第三任总统杰斐逊所说：“他从我这里领受若干想法、接受若干启示，我并没有因而损失什么；他向我借光点亮蜡烛，我的世界也并没有因此而变得暗淡无光。”这番话放到我模仿他人穿衣服一事上，尤其真确。

莱斯格认为，近年来，在版权上划分私有领域与公有领域，法院与国会都太过于偏袒私有领域了。例如若干发展中国家会以平行输出的方式，从其他获得授权的发展中国家那里，取得比较廉价的发达国家专利药品。这种做法可以拯救发展中国家公民的无数性命，但这遭到美国的极力反对，理由不是西方制药公司的利润会因此受损，而是此举侵犯了"神圣不可侵犯"的知识产权。莱斯格写道："我们的文化在这方面已经失衡了，一群私有财产的原教旨主义者现在在这个文化体系中称王称霸。"

不过，即使是被莱斯格谴责的极端派，也认识到知识产权是有期限的。美国并没有说发展中国家永远不能取得廉价版的美国药品，仅说要等到这些药品的专利过期。莱斯格与知识产权死硬派争论不下的在于，模仿权与保护模仿权之间的界线应该在"何处"或"何时"，而不是应不应该画分界线。

然而，文字剽窃却不同，这也正是奇怪的地方。在规范作家能否抄袭他人作品一事上，文学界所定的道德标准最高，立场也比任何过度保护知识产权的人更为极端——抄袭行为绝对不能被接受。不久前，哈佛大学法学教授劳伦斯·特莱伯（Laurence Tribe）被指其1985年的著作《上帝拯救这个高级法庭》（*God Save This Honorable Court*）擅自取用历史学家亨利·亚伯拉罕（Henry Abraham）所写的文字。这个指控有多严重？在保守派刊物《标准周刊》（*The Weekly Standard*）的一篇揭发文章中，约瑟夫·博顿罗（Joseph Bottum）列出若干非常接近原文却又重新组合过的语句，但他最有力的证据是特莱伯所用的这个句子："塔夫脱公开宣称，皮特尼是高等法院中'软弱的一员'，他无法把案子交给皮特尼。"就是这个句子，一共32个字。

在我得知戏剧《冰冻》之事后不久，我到纽约上东区去见一位在音乐界工作的朋友。我们坐着闲聊，他边说话边在成堆的CD（光盘）中翻找。他先播放了雷鬼[1]歌手夏奇演唱的《天使》（*Angel*），再播放知名摇滚乐队史蒂夫·米勒乐团的曲子《小丑》（*The Joker*），他

要我仔细听两者贝斯低音相似的部分。接着他又播放了莱德·策佩林（Led Zeppelin）的《全部的爱》（*Whole Lotta Love*）和蓝调高手穆迪·沃特斯（Muddy Waters）的《你需要爱》（*You Need Love*），让我了解莱德·策佩林如何在蓝调音乐中寻找灵感。他又播放了沙巴·兰克斯（Shabba Ranks）与韩国歌手郑秀晶的《比我年长一倍》（*Twice My Age*）和20世纪70年代温情流行歌曲《阳光季节》（*Seasons in the Sun*），一直到我可以在第一首歌里听见第二首的回声。他播放了威猛乐队（Wham！）的《去年圣诞》（*Last Christmas*）与流行歌手巴瑞·曼尼洛（Barry Manilow）的《没有你无法微笑》（*Can' t Smile Without You*），向我解释说曼尼洛首次听到《去年圣诞》时大概会吓一跳。接着他又播放了黑人乐团"库尔伙伴"的《乔安娜》（*Joanna*）一曲，《去年圣诞》简直是在向库尔伙伴乐团表示敬意。

我的朋友还说道："你听到涅槃乐队（Nirvana）那种一开始和缓，后来逐渐大声到快要爆炸的唱法，其实很多是学另类乐队'小妖精'（Pixies）。而涅槃乐队的主唱库尔特·科班（Kurt Cobain）才华过人，他有本事把这种调调变成自己的独门唱法。"他指的是该乐队最出名的歌曲《少年心气》（*Smells Like Teen Spirit*）。我的朋友随后哼起波士顿乐团的热门曲目《不只是一种感觉》（*More Than a Feeling*）的和弦重复部分，他说："我第一次听到涅槃乐队的《少年心气》时，我对自己说'那段吉他的即兴演奏是从《不只是一种感觉》中出来的，但表现方式非常不同，带有一种全新而迫切的感受，非常精彩'。"

他播放了另外一张CD，是罗德·斯图尔特（Rod Stewart）的《你觉得我性感吗？》（*Do Ya Think I' m Sexy*）。这是20世纪70年代红极一时的歌曲，副歌非常特别，乐声起伏转折的部分让人朗朗上口，在唱片发行那年，那是许多美国人会在淋浴时哼上一段的调子。然后，他又播放了巴西艺人豪尔赫·本·约尔（Jorge Ben Jor）演唱的《泰姬玛哈》（*Taj Mahal*）给我听。后者问世的时间比罗德·斯图尔特的那首歌曲早几年。我朋友20多岁时，在纽约许多地方当过舞厅司仪，有一阵子对全球的音乐趋势产生了浓厚的兴趣。他脸上闪过一丝狡猾的微

笑，说：“那时我就发现有古怪了。”《泰姬玛哈》开头的几个音节极具南美风情，跟我们刚刚听的截然不同，可是我马上就听出来了，这真的太明显了，我当时就笑了出来。几乎每个音都是《你觉得我性感吗？》里的转折音符。当然，斯图尔特也有可能是自己想出这段重复和弦的，因为两者相似并不能证明他就是受到约尔的启发，也有可能他去过巴西，听到了当地的曲子，而且十分欣赏。

我朋友能举出好几百个这种例子，我们可以坐在他家的客厅里大谈音乐谱系，一谈就是几个小时。这些例子让他生气吗？当然不会，因为他太懂音乐了，知道抄、改、变是创作过程中难免发生的事。没错，有些人抄袭得太过分了，只知复制他人的作品，若对这种现象听之任之，则是扼杀了真正的创作。不过，如果我们对创作实施的监督吹毛求疵，也一样有危险：试想，如果莱德·策佩林不能尽情在蓝调音乐中搜寻灵感，我们就没有《全部的爱》可听；如果科班未曾听过《不只是一种感觉》，并挑出心仪的部分加以改编，我们也就无缘听到《少年心气》这首歌了，而在摇滚乐的进化史中，《少年心气》实在是比《不只是一种感觉》往前跨了一大步。

成功的乐手必须了解，能够脱胎换骨地“借用”与一成不变地“套用”，两者之间有天壤之别，而我这时也明白，在莱弗里抄袭的话题上，到底是什么事逃过了我们的法眼。是的，她抄了我们的作品，但无人问她为何抄，也没人问她抄了什么，或是她此举是否有某种远大的目标。

5

莱弗里在10月初的某天来到我的公寓。那是一个周六的下午，天气宜人。她有一双淡蓝色的眼睛，金色的短发略显零乱，身上穿的是牛仔裤与绿衬衫，脚上是一双荷兰木鞋款式的鞋子，她给我一种饱经风霜的感觉。在前一天的《泰晤士报》上，艺术评论家本·布兰特利

（Ben Brantley）对她的新作《去年的复活节》（*Last Easter*）做了评论，笔下毫不留情。这原本应是她庆祝胜利的时刻——《冰冻》已经被提名“托尼奖”、《去年的复活节》也在外百老汇上演，然而此刻她却满腹心事地坐在我的餐桌旁。她说：“我的内心真是五味杂陈。”说话之际，她不断搓弄着双手，好像需要一根烟似的。莱弗里说：“我觉得人在工作时，是在有绝对的信心与毫无信心之间摇摆的，我两种情形都有。写《冰冻》时，我十分有把握自己可以写得很好，现在却又跌入毫无信心的深渊。”她看着我说：“我真是抱歉之至。”

莱弗里开始解释：“我创作时会在好几件事情之间游走。我会从报纸上剪下我感兴趣或感觉可在舞台上使用的部分，然后就像煮浓汤一样，随着时间的推移，汤汁开始凝固成形，故事情节和架构渐渐显现出来。我看过类似《沉默的羔羊》的惊悚读物，读过一些聪明绝顶的杀人魔的故事。我也在看约克郡的凶杀案纪录片，人称‘沼泽杀人狂’的迈拉·欣德利（Myra Hindley）与伊恩·布雷迪（Ian Brady），他们杀害了好几个儿童。我认为杀人并不是什么聪明绝顶的犯罪，而是集陈腐、愚蠢与破坏之大成。在对幸存者的电视访谈节目中，那些幸存者看起来就像是被冻结在时间里了，其中一人说：‘我愿意原谅他人，但如果现在有人把杀人犯放出来，我无法饶恕他，我会杀了他。’那一段也出现在《冰冻》里面。我当时正在构思酝酿那部剧，就在那个当口，我母亲住院开刀，那本来是一个简单的手术，可是医生刺穿她的子宫与肠道，她因此得了腹膜炎，结果去世了。”

当莱弗里谈到母亲时，她还得强打起精神：“我母亲当年74岁，我现在感觉自己已经完全原谅了那名医生。母亲遭遇了这样的事，我感到很难过，但我知道那是无心之过。”可是，莱弗里的情绪把她自己搞糊涂了，因为她可从极小之事联想到自己人生中埋怨多年的人。她说：“从许多方面来看，创作《冰冻》是希望能剖析‘宽恕’的本质。”

莱弗里最后决定让剧本中出现三个主要人物：第一个人物是连环杀人魔拉尔夫，他在绑架一个女童后将其杀害；第二个人物是女童的

母亲南希；第三个人物是纽约精神科医师戈特蒙兹多蒂尔，她飞到英格兰去与拉尔夫面谈。随着剧情的发展，这三个剧中人物逐渐交会，逐渐改变；在饶恕他人的同时，他们也逐渐“解冻”。关于拉尔夫这个人物，莱弗里说自己是从一本跟连环杀人犯有关的著作《谋杀童年》（*The Murder of Childhood*）中取材的，该书的作者是雷·韦尔（Ray Wyre）与蒂姆·泰特（Tim Tate）。关于南希这个人物，她依据的是《卫报》（*Guardian*）中的一篇文章，该文的执笔人是玛丽安·帕廷顿（Marian Partington），她的妹妹被连环杀人犯弗雷德里克·韦斯特和罗斯玛丽·韦斯特夫妇（Frederick and Rosemary West）杀害。至于戈特蒙兹多蒂尔这一人物，莱弗里依据的是她在一份英国刊物上看到的文章创作出来的，该篇文章恰好是对我的报道的转载。她说：“我要的是一位科学家角色，她了解也知道如何向受害人家属证明，那些杀人犯是可以被宽恕的，并知道如何说明连环杀人不是一种邪恶的罪行，而是一种病态的罪行。我力求整个阐述过程的精准性。”

那么，莱弗里为什么不说明引用的是我的文章与刘易斯的著作呢？她怎能如此在剧情细节上要求正确，却忽略了引用出处上的正确做法呢？莱弗里不知该如何回答这些问题，她尴尬地耸耸肩说：“我以为可以使用，从未想到要问你，我以为那是新闻素材。”

她知道自己无法自圆其说。她又说到她把我的报道放在写作剧本时一个专用的大档案夹里，而在《冰冻》首次在伯明翰上演时，这个专门收集《冰冻》材料的档案夹被弄丢了。她的这个说法也一样苍白无力。

接下来，莱弗里谈到对她有同样启发的帕廷顿，此时她的说法变得更加复杂。在创作《冰冻》的那段时间，她曾写信给帕廷顿，告诉她自己如何借鉴了对方的文章。当《冰冻》在伦敦上演时，她还跟帕廷顿碰了面。我在遍览英国媒体对莱弗里的报道后发现，《卫报》在两年前，也就是剽窃风波还未浮现之前，登过这样一篇文章：

莱弗里深知自己因帕廷顿的文章受惠甚多，也非常乐于承认这一点。她说：“我总是会提到这段往事，因为帕廷顿的慷慨，我的确获益良多。写这方面的题材千万要谨慎，因为这会碰触他人破碎的人生，我不希望他们是在无意中得知他们的故事被引用了。”

由此可见，莱弗里绝非对其他人的知识产权漠不关心，只是对我的知识产权漠不关心，而那是因为在她眼里，用她自己的话来说，她用的是“新闻”。莱弗里抄用了我对刘易斯同事平卡斯进行神经系统诊查的描写，抄用了我关于长期高压下神经会受到何种干扰的描述，抄用了我誊写的富兰克林接受电视采访时的文字记录。她复制了我对受虐儿童研究的一句引文，也抄了刘易斯的一句关于邪恶性质的名言。她没有抄袭我的思想、结论或结构，却摘用了我的一些有关大脑额叶结构与功能的描写。这些句子的著作权，我不敢妄自居功，我似乎也是根据教科书上的描述改写出来的。将自己的妹妹遭连环杀人犯杀害的始末写成文章，这样的文章对当事人而言是带有真情实感的，莱弗里认为在引用这样的文章时有必要交代出处，就像莱弗里自己说的，这会碰触一个人破碎的人生。那有关心理机能的生物学描述是否也属于同一范畴呢？

莱弗里如何选用我的文字也大有关系。如果是在一部非独创性的作品中借用别人的作品，便逾越了界限，就像古德温在撰写肯尼迪家族传记时，借用了其他人写的肯尼迪传记中的文字，却没有交代出处，这种做法会遭声讨。不过，莱弗里不是在撰写刘易斯的人物特写，她是在写一个以全新面貌出现的剧本，有关如果一个母亲遇见杀死自己女儿的凶手，她会如何反应的故事。她沿用了我对刘易斯其人其事的描述，作为她剧本的构成要素，目的是为凶手与那位母亲两人之间的冲突情节做铺垫。创意不就是在这种情况下产生的吗？有问题的不是旧文字为新构想服务，用新文字去服务旧构想才是扼杀创意。

这也是“抄袭”让我们思考的第二个问题，这个问题过于极端，也跟“究竟是什么扼杀了创意”的大问题无关。作家有权加工其他作家用过的点子，这一点我们都能接受——只需要想想有多少连环杀人魔小说是根据《沉默的羔羊》复制而成的，就不难理解了。然而，当前卫女作家凯茜·阿克（Kathy Acker）将哈罗德·罗宾斯（Harold Robbins）创作的一部小说中的性交场景逐字逐句地搬到自己的一本讽刺小说中时，她就被批成了剽窃者，并面临吃官司的威胁。我在报社工作时，经常奉命“跟进”《泰晤士报》的报道——将别人的点子写成新的版本，而我们的文字一旦与《泰晤士报》报道所用的任何措辞“吻合”，即使是最平凡的遣词造句，也可能会犯大忌。这时，不可剽窃的道德戒律就变成要在极小的文字差别上吹毛求疵。因为新闻的高度重复性质，新闻报道不能说自己拥有新闻的版权，而必须在每句文字上具备原创性。

刘易斯说，让她感到受伤的事情之一是在《冰冻》一剧中，戈特蒙兹多蒂尔与她的伙伴纳博科斯有染，刘易斯担心这会引来别人的误会。刘易斯对我说：“那种文字有诽谤性质，我马上就被我身边的人认出来了。很多人打电话对我说‘刘易斯，这写的是你’。如果剧中的其他描述都是真的，他们就会认为剧中两人之间的性关系也在现实中存在，这也是我觉得受到侵犯的另一个原因。如果你要取用他人的人生故事做素材，而且你的描述还让别人一眼就看出来你的角色的原型是谁，那你就不应该制造一段绯闻，更不应该用它作为剧本的高潮。”

我们不难想见，刘易斯坐在观众席上看见“自己”行为失检时会有多惊愕。但实情是，莱弗里有权为剧中人制造一段风流韵事，因为戈特蒙兹多蒂尔不是刘易斯，而是一个虚构的人物，她只是以刘易斯的人生为蓝本，但添加了许多纯属想象的情境与行动。在现实生活中，刘易斯亲吻了邦迪的脸颊，而在《冰冻》中，戈特蒙兹多蒂尔亲了拉尔夫。刘易斯亲吻邦迪，完全是因为邦迪先亲了她，而主动亲吻杀人犯与只是回吻，两者间有极大的差别。当我们初次看见戈特蒙兹多蒂尔时，她匆匆跑出屋外，并在飞机上思索杀人的念头，而刘易斯也是

想着跟杀人有关的事匆匆跑出屋外的。但是，《冰冻》中的那一场景是要我们认为，在那一刻，戈特蒙兹多蒂尔疯了。我们绝对不会认为刘易斯疯了，她只是去帮助别人重新思考犯罪的立场，因为她对自己与工作都很有把握。

刘易斯感到生气，不仅是因为莱弗里将她的人生故事翻版搬上了舞台，更因为莱弗里改写了她的人生故事。刘易斯不仅对这种剽窃感到震怒，也对利用旧文字服务新观点的艺术感到怒不可遏。她的怒气是完全可以被理解的，因为这种为艺术创作而进行的修改行为，其产生的伤害可能不亚于剽窃作品这种偷盗行为，只不过，艺术本身又何罪之有呢?

当我阅读《冰冻》的剧评时，我不止一次注意到，剧评家引用“邪恶犯罪与病态犯罪的区别在于，前者是罪恶，后者是症状”时，也并未注明出处。当然，那是我的句子，莱弗里从我这里抄去了，现在剧评家也从她那里抄走了。抄袭他人的人现在也在被抄袭。就这个句子来说，其中不涉及艺术创作上的辩护：在被抄与转抄的过程中，原文始终一成不变，而且这也不是“新闻”素材。但是，“罪恶”与“症状”二词是我拥有的吗？其实，甘地也有一句名言用了同样的两个词。我相信，如果在英国文学宝库中进行梳理，我也会发现一堆用到“邪恶犯罪”与“病态犯罪”的语例。

让我们再回到《幽灵歌》的例子，这里的关键是，如果莱普借用了韦伯的旋律，他肯定是不知情的，而韦伯也不知道他借用了自己的心血。莱斯格提醒我们，知识产权有许多条生命：当报纸被送到家门口时，新闻内容就会变成我们知识中的一部分，接着报纸就被拿去包鱼了。当新闻被重塑成第三或第四种意义时，我们已经忘了当初新闻是从哪里来的，也无法掌控它要往哪里去。反对抄袭的原教旨主义者最后一项不诚实的地方是，它鼓励我们相信这些影响与进化的进程并不存在，每位作家的文字都是血缘单纯的“处女受胎生子”，而且永世

存续。我可以对自己的文字被人抄袭大发雷霆，但我也可以简单地表示，那句话我用了好久，可以放它走了。

莱弗里说："发生这些事真是要命，因为我的自我人格认知也受到了攻击。"她坐在厨房餐桌旁，她带来的一束花摆在她身后的厨房台面上。"我感觉糟透了，因为自己的粗心，我现在必须自食苦果。我愿意补救，可是不知从何处着手，我真是不知道自己做了错事。接着，《纽约时报》开始刊登报道，全球各地也跟着刊登报道。"她沉默了好一会儿，她的心碎了，但她更多感到的是困惑，她不明白为何675个寻常无奇的词能把一切都毁了。莱弗里开始啜泣："我到现在都还没从这件事里反应过来。他们那样攻击我，一定是有什么目的的，至于是什么目的，我现在还不知道。"

2004年11月22日

---

[1] 雷鬼（reggae），一种牙买加流行音乐形态，结合了传统非洲音乐、美国蓝调以及原始牙买加民俗音乐的特点。——编者注

连点成线

情报分析改革的悖论

1

1973年秋，叙利亚军队开始在叙利亚与以色列交界处大批集结坦克、大炮与步兵。同时在南边，埃及部队已取消一切休假，召集数千名后备役军人，举行大规模军事演习。此外，他们还修筑了道路，准备沿苏伊士运河建立防空与大炮阵地。到了10月4日，以色列一次高空侦察任务显示，埃及已将大炮移至进攻阵地。

当天晚上，以色列军事情报署得知，部分驻守在萨伊德港与亚力山大港的苏联舰队已经准备起航，苏联政府也开始将顾问与其家属撤离开罗与大马士革。接着，在10月6日凌晨4点，以色列军情署从该国最信任的情报消息来源处接到一通紧急电话，并得到消息：埃及与叙利亚是日稍晚将发动攻击。以色列高层立即召开会议，战争是否一触即发？军情署署长埃利·泽拉（Eli Zeira）看了所有的证据，判断不会有战事。然而，他错了。

当天下午，叙利亚由东部发起攻击，以色列在戈兰高地的薄弱防线不堪一击；埃及自南部发起攻击，轰炸以色列的据点，还派遣了步兵渡过苏伊士运河。尽管在前几周，警告接二连三地传来，以色列当局还是被打了个措手不及。他们为什么没能化零为整，将呈点状分布的情报连成一条线呢？[1]

如果我们从10月6日下午往前推，源源不绝的线索十分明确地告诉我们10月6日将爆发战争。我们不免要问，以色列的情报机构是不是出

了什么问题？但从另外的角度来看，我们若从赎罪日战争往前推几年，将以色列情报人员所掌握的情报与顺序加以重建，我们就会得到一幅完全不同的图景。1973年秋，埃及与以色列看起来已是交战在即，但在当时的中东，每个国家都看起来好像随时随地要开战似的。例如，在1971年秋，埃及总统与国防部部长公开宣布开战时间迫近；埃及三军总动员，坦克与架桥装备均已被送到苏伊士运河，攻击据点也做好了全面的准备，但接下来什么事也没发生。1972年12月，埃及再度动员，军队沿运河大兴防御工事。以色列的可靠消息来源指出，埃及攻击在即，但结果还是什么事也没发生。

1973年春，埃及总统接受《新闻周刊》采访时说："埃及此刻正在积极动员，准备重启战争。"埃及三军朝苏伊士运河逼近，运河沿岸的防御工事在不断加强；政府积极动员公民献血，民防人员也收到了动员召集令，那段时间，埃及全国上下动辄便会实施停电措施。1973年1~10月，埃及三军动员了19次，却没有开战。以色列是一个全民皆兵的小国，将全国动员起来是一件劳民伤财的事，以色列政府自身也明白，如果贸然动员，则埃及与叙利亚即使不是真心要打仗，以色列本身的动员也可能被视为挑衅，并因而引发一场战争。

从其他迹象来看，这一次也没什么特别，苏联把驻外人员家属送回国内，可能只是因为与阿拉伯诸国失和。没错，是有可靠消息称傍晚会有攻击，但是同一消息来源的前两次攻击警告都没有成真。还有就是，这个消息来源称，攻击将在傍晚发动，而在这么晚的时刻发动攻击是没有道理的——这样一来他们就没有多少时间进行空袭了。换句话说，在1973年10月6日下午之前，以色列情报人员并未从种种情报或蛛丝马迹中发现阿拉伯国家以往的攻击模式。这就好像在看罗夏墨迹测验——人们大多只是做事后诸葛亮般的评述，事前完全未曾看见。在检讨"9·11"事件并追究究竟是谁的责任时，我们必须时刻提醒自己不要抱有"事后诸葛亮"的心态。

2

“9·11”事件之后的许多分析材料中，一本叫作《基层细胞：“9·11”阴谋，FBI与中情局为何不能防患于未然》（*The Cell: Inside the 9/11 Plot, and Why the F.B.I. and C.I.A. Failed to Stop It*）（以下简称《基层细胞》）的著作颇受关注，作者约翰·米勒（John Miller）、迈克尔·斯通（Michael Stone）和克里斯·米切尔（Chris Mitchell）在书的开头便提到一名叫埃尔·塞伊德·诺塞尔（El Sayyid Nosair）的凶手。诺塞尔在纽约曼哈顿中城的万豪酒店射杀了“犹太防卫联盟”的创始人拉比梅厄·卡赫纳（Meir Kahane）。事后，警方在诺塞尔位于新泽西的公寓中搜出16箱档案，里头有军事特种作战学校的手册、中途拦截的致美国参谋长联席会议的电报副本、炸弹制造手册，以及一幅美国地图，其上诸如自由女神像、洛克菲勒中心与世贸中心等地标被用阿拉伯文一一标示了出来。根据《基层细胞》一书，诺塞尔跟纽约布鲁克林区的军火走私犯以及伊斯兰激进分子过从甚密，而这些激进分子都跟两年后发生的世贸中心爆炸案有关联。

美国世贸中心爆炸案的主谋是拉姆齐·优素福（Ramzi Yousef），1994年，他曾现身马尼拉，显然是要设法行刺当时访问该地的教皇。此外，他还谋划以飞机袭击五角大楼或中情局，同时计划在多达12条越洋飞行航线上安置炸弹。谁又是优素福在菲律宾的联系人呢？穆罕默德·哈利法（Mohammed Khalifa）、瓦利·汗·阿明–沙阿（Wali Khan Amin-Shah）与易卜拉欣·穆尼尔（Ibrahim Munir），这些与优素福关系密切的人全都效忠于沙特阿拉伯百万富翁乌萨马·本·拉登。

米勒在过去10年里，大部分时间都在为电视新闻网工作，他是一名顶尖的记者。《基层细胞》一书中最精彩的部分便是记述他揭露恐怖分子的独特经验。1993年2月，世贸中心第一次遭到攻击后，他在自己私家车的仪表盘上放了一盏警示灯，然后紧紧跟随大批紧急救援车辆进城了（在爆炸现场，又有一大批记者尾随他，其中也包括我在内。我们不约而同地认为，取得消息的最好方式便是听他跟人交

谈）。米勒后来与联邦调查局纽约反恐办事处特工成了好友，尤其是与两名负责人尼尔·赫尔曼（Neil Herman）与约翰·奥尼尔（John O' Neil）相交甚深。

他对“基地”组织的一切动向都穷追不舍，在“基地”组织攻击美军军舰“柯尔号”时，他曾随联邦调查局的人前往也门采访。1998年，他与摄影记者在伊斯兰堡的万豪酒店，与一个他们只知叫阿赫塔尔的人碰头，阿赫塔尔将他们送过边界，去阿富汗的山陵之间采访本·拉登。在《基层细胞》一书里，米勒翔实的记述让我们仿佛亲眼看到，“基地”组织从1990年到“9·11”事件发生时的演变。《基层细胞》一开始便问：“为什么这会发生在我们身上？”该书的三位作者认为，从卡赫纳的遇害到“9·11”事件，可以理出一条轨迹。他们指出，在过去10年发生的恐怖事件中，沿着这条轨迹，可以看见一个清楚的、不断重演的模式，并能从中找到答案。

《基层细胞》的三位作者与参议院情报委员会副主席理查德·谢尔比（Richard Shelby）英雄所见略同，谢尔比的“9·11”事件调查报告可以说是掷地有声。他在报告中不厌其烦地指出，所有漏掉的线索或误解的信号都在告诉人们“基地”组织会有更大规模的恐怖袭击行动。在当时，中情局早就知道，“基地”组织的两名恐怖分子哈立德·米达尔（Khalid al-Mihdhar）与纳瓦夫·哈兹米（Nawaf al-Hzami）已经进入美国，但未将这项情报提供给联邦调查局或美国国家安全委员会。联邦调查局在亚利桑那州凤凰城的一名特工曾经将一份备忘录送回总部，谢尔比第一句话就写道：“这次通信的目的是知会纽约分局，本·拉登派遣学生进入美国，到民营的航空大学或飞行技术学院求学，可能是在统筹一项行动。”但联邦调查局并未针对这项情报有所行动，也未联想到恐怖分子会有意利用飞机当武器。

联邦调查局根据恐怖分子嫌疑人扎卡里亚斯·穆萨维（Zacarias Moussaoui）在飞行学校的可疑行为，将其收押，却无法由这个案子推理出恐怖分子的下一步行动。谢尔比在报告中指出：“情报界的最大问

题是，在恐怖分子有意攻击美国的象征性地标一事上，没有能力将得到的‘点’连成‘线’。”“连点成线”一说不断在报告与报道中出现，几乎成了一种有口无心的咒念。我们事后回想时会恍然大悟，彼时显然就有线索可寻，但高高在上的美国情报圈看不见。

不过，事后这些检讨并不能解答因赎罪日战争而浮现的问题：线索在攻击前明显吗？无论我们会不会在事过境迁之后修正对事情的判断，这个问题都是心理学者十分感兴趣的议题。例如，在尼克松总统前往中国进行历史性访问前夕，心理学家巴鲁赫·菲施霍夫（Baruch Fischhoff）询问过若干人，要他们预测尼克松此行会有哪些成果，诸如，此行促成中美永久建交的可能性大不大？尼克松此次能够见到中国领导人毛泽东吗？尼克松可以宣称此行成功吗？结果，这次访问被公认是一次外交上的大胜，菲施霍夫事后再去采访同一批人，要他们回忆自己当初是如何预估的。他发现，大多数受访者“此时此刻”都“记得”他们对尼克松的这次访问非常乐观，即便是那些第一次接受调查时不是如此认为的人也是这样回忆的。

即使受访者原本并不认为尼克松有机会见到毛泽东，但事后当报纸上全是尼克松与毛泽东两人会面的报道时，受访者也口口声声说“记得”自己当初便判断两人能见面的机会很大。菲施霍夫称此现象为“潜入性决定论”：事后回想起来，已经发生的事好像“一定”会发生，而且这种感觉会随着事情的发生而被放大。一言以蔽之，这种“潜入性决定论”的主要效果是，期待之外的事情会变成期待之中的事。他写道：“一件事情在事过境迁之后，要是有人回想起来并加以重建，则它发生的概率会增大，人们吃惊的程度会降低。”

当你阅读谢尔比的报告，或者是《基层细胞》中关于诺塞尔与本·拉登等人的描述时，你的感觉一定是：如果中情局或联邦调查局能够连点成线，“9·11”事件就不会那么令人猝不及防了。然而，这是公允的批评，还是“潜入性决定论”？

3

1998年8月7日，两名“基地”组织恐怖分子在肯尼亚首都内罗毕的美国大使馆外引爆了一卡车的炸药，导致213人丧生，4 000多人受伤。米勒、斯通与米切尔三人认为，肯尼亚的美国大使馆爆炸案就是典型的情报分析失败案例。他们说，中情局在爆炸案发生前就已掌握一名潜伏在肯尼亚的“基地”分子的姓名与行踪，另外几名“基地”组织成员也在该局的密切监视之下。中情局握有一封长达8页的信，该信是一名“基地”分子所写的，里头提到即将有“工程师”（制造炸弹者的代号）来到内罗毕。美国驻肯尼亚大使普鲁登丝·布什内尔（Prudence Bushnell）也曾写信至华盛顿，苦求加强安全措施。

肯尼亚一名议员兼律师说，在8月7日攻击发生前好几个月，肯尼亚就将这项攻击阴谋知会美国情报单位了；1997年11月，一个在本·拉登的一家公司工作，名叫穆斯塔法·马哈茂德·赛义德·艾哈迈德（Mustafa Mahmoud Said Ahmed）的男子走进内罗毕的美国大使馆，告诉美国情报人员，一项炸毁大使馆的计划正在酝酿中。美国官员有何反应？他们遣返了潜伏在肯尼亚的“基层细胞”首脑（一名美国公民），然后突然中断了对“基地”组织成员的监视，也不管那8页信的意义何在。据说，他们把肯尼亚的警告情报递给了以色列驻外情报单位“摩萨德”，但以方却不认为真有威胁，因为在侦讯艾哈迈德之后，他们觉得此人的可信度不够高。爆炸案发生后，《基层细胞》一书的作者说，国务院一名高级官员曾打电话质问布什内尔：“这种事怎么会发生？”

米勒等人写道：“布什内尔的恐惧首次转为愤怒，千言万语不知从何说起，她火冒三丈地答道：‘我写了一封信给你！’”

一切不都迹象确凿、历历在目吗？不过，这是否也陷入了“潜入性决定论”的陷阱？因为我们得到的都是事后经过剪辑的说法，我们没听到其他被美国监视的人怎么说，也不知道情报单位收到过多少类似的

警告。有多少情报一开始好像很可靠，后来却一点儿用处都没有？情报搜集的重大挑战，永远都是“杂音”问题：无用的情报总是比有用的多。谢尔比的报告提到，联邦调查局的反恐单位从1995年起共接到68 000条不明线索，其中真正有用的仅有几百条。

简而言之，情报分析专家必须慎选线索。因此，由这个标准来看，情报单位在肯尼亚做的决定似乎并非不合理。结束对“基地”组织成员的跟踪监视，这听起来不可思议，然而“基地”组织潜伏的首脑也的确在当时离开了肯尼亚。没错，布什内尔警告了华盛顿，不过一如《基层细胞》作者所承认的，炸弹威胁在非洲天天上演。以色列情报单位的官员分析肯尼亚情报可疑，也非无的放矢。艾哈迈德是为本·拉登工作没错，但他未通过谎言测试；以色列情报单位也得知，艾哈迈德也曾向其他几国驻非洲大使馆发出类似的警告，但后来都证实其警告的事情是子虚乌有的。当有人走进你的办公室，他没能通过谎言测试，又被发现到处兜售同样的不实消息时，能怪你把他打发走吗?

米勒等人在书中以一段电话通话记录举证，也犯了同样的错误。这段话是意大利情报单位在2001年8月录制的，内容是“基地”组织成员阿卜杜勒·卡迪尔·埃斯·赛义德（Abdel Kader Es Sayed）与一个被称为希拉勒的人的谈话。米勒等三人认为，这似乎是另外一则预示“9·11”事件发生的情报。

> 希拉勒对赛义德说：“我正在研究飞机。如果是安拉的旨意，我希望下次见到你时，可以带一片飞机窗户的玻璃碎片给你。”
>
> 赛义德问：“有‘圣战’计划吗？”
>
> 希拉勒回答：“未来有，你留心听新闻，记住‘上面’这两个字眼。”赛义德以为希拉勒说的行动将发生在他的家乡也门，但希拉勒纠正他说：“突袭会在另外一国发动，是那种你永远也忘不了的攻击。”

过了一会儿，希拉勒谈到攻击计划：“可怕的景象从南到北、从东到西到处都是，策划这项计划的人是个疯子，但也是个天才，他会把他们吓傻的。”

这是段引人联想的对话，现在看起来似乎指的是“9·11”事件，但这又算是哪门子的“预测”呢？这里既未提到地点，也未提到目标与方法，只暗示了有一些恐怖分子谈到要用飞机来干一件大事。但我们要记住的是，这两名恐怖分子与过去30年里的其他恐怖分子并无太大区别。

在现实世界，情报千篇一律，都非常含糊，跟敌人意图有关的情报都很简短，没有细节——没有细节就很难判断意图。例如，1941年4月，盟军得知德国大军移至苏联前线，这项情报没有争议余地，因为那些军队不但被看见了，连军人数目都被清点过了。但这项举动的真正用意何在？丘吉尔的结论是，希特勒要进攻苏联；斯大林则认为，希特勒是有意要进攻，但是只是在德国下了最后通牒而苏联未能满足其条件的情况下才会出兵；英国外交部部长安东尼·艾登（Anthony Eden）认为，希特勒是虚张声势，以迫使苏联再一次让步；英国情报单位判断（至少开始时如此），希特勒只是要强化东线的防御，以防苏联进攻。

唯一能确认这项情报的方法是，如果盟军能够取得第二项情报，便能证实德军的真正目的，就好比希拉勒与赛义德之间的通话记录。同样地，倘若我们能够取得类似德军动向的详细情报，就能确定希拉勒与赛义德之间通话记录的真正意义了。但是情报单位很少能够这么幸运——同时取得两种情报，他们的情报分析员也不会什么读心术——只有那些“事后诸葛亮”才真的会所谓的“读心术”。

《基层细胞》指出，在“9·11”事件发生前的几个月，华盛顿方面其实一直惶恐不安：

> 2001年夏初，“基地”组织可疑分子之间的通话次数显然增加了，一名原本在押的“基地”组织成员开始跟政府合作，这也让调查人员相信，本·拉登正在策划一项大行动。一条被拦截到的“基地”组织信息提到一个“广岛型”事件，而且这一事件将很快展开行动。那年夏天，中情局一再警告白宫，攻击行动一触即发。

事实是，这些担忧都未能保护我们，这证明受限的不是情报网，而是情报分析员。

4

20世纪70年代初，斯坦福大学心理系教授戴维·L.罗森汉（David L. Rosenhan）邀集1名画家、1名研究所学生、1名儿科医生、1名精神科医生、1名家庭主妇与3名心理咨询专家，要他们持假姓名到不同的精神病院就医，说自己听到陌生的声音在他们耳边说“空虚”“碰撞”“空洞”等字眼。除此之外，这些假病人在就医期间要转而如实作答，举止要恢复正常，并要利用每个机会告诉医院里的人，现在声音已经消失了，自己已经没有什么别的症状。这8名假病人平均住院19天，其中1人甚至住了两个月。罗森汉想知道，医院的医护人员能否看穿一切，结果是他们始终没有识破。

罗森汉的实验从某一方面来看是典型的情报问题。一个信号（正常的人）埋藏在堆积如山的、复杂又混乱的杂音（精神医院）中，情报分析员（医生）有义务将点连成线，但他们搞砸了。在住院期间，8名假病人一共收到2 100颗药物，并接受心理咨询。医生将他们的精神状况写成病历，也做了病理分析摘要。假病人应罗森汉的要求将治疗过程记录下来，这一记录过程不久后也成为他们病理记录的一部分。一名护士在其记录中浑然不觉地写道：“病人有书写行为。”这些人是因“病”住院，也因此始终摆脱不了这项诊断。一名护士有一天询问某

位在医院走廊上踱步的病人说：“你觉得紧张吗？”他纠正她说：“不，我只是无聊。”但这始终改变不了护士的想法。

解决这个问题的办法似乎很明显，即医生与护士必须警觉：有时心智正常的人也会住进精神病院。罗森汉因此前往一家教学研究医院，并告诉医疗人员，未来3个月内，他会再送来一个或几个假病人。结果在之后的3个月，该院收治了193个病人，其中41人被一位以上的医疗人员诊断为正常。但这次他们又错了，其实罗森汉一个假病人都没送来。为了解决一类情报问题（过度诊断），该精神病院制造出了另外一类问题（轻度诊断）。这可能是第二类，也是比较严重的，由“潜入性决定论”导致的后果：我们对过去认为是问题的问题矫枉过正，以致为未来制造出新的问题。

以“珍珠港事件”为例，这被公认是组织之间协调上的失败案例。美国掌握了各种关于日本会进行偷袭的证据，但情报信号四散在各个不同的情报单位，而陆军不愿跟海军对话，双方处于一种相互猜忌竞争的关系中。中情局之所以在1947年成立，部分原因也在于希望成立后可以确保情报得到统筹处理。

“珍珠港事件”过后20年，美国情报分析机构又在“猪湾事件”上惨遭挫败：肯尼迪政府低估了古巴的作战能力，以及古巴人对卡斯特罗的支持。不过这次的结论完全不同，欧文·L.贾尼斯（Irving L.Janis）有关“团体思维”的著名研究指出，“猪湾事件”的误判主要源于该行动听命于一个关系紧密的小团体，而这个小团体的团结一致恰恰抑制了“辩论”与“竞争”这两个元素所能带来的好处。而如今，由中央统筹管理也成了问题。战后甚有影响力的组织社会学学者哈罗德·威伦斯基（Harold Wilensky）盛赞罗斯福总统主政时期凝聚的“建设性对立”，他认为这种建设性竞争使罗斯福能够搜集重大情报，进而能对“经济大萧条”时期的各种问题对症下药。他在其1976年出版的著作《组织之间的情报》（*Organizational Intelligence*）中指出：

罗斯福会利用一位匿名网民的情报，挑战或质疑另一项情报，让双方都不敢掉以轻心。他招揽各方人马，而这些人的工作环境与性质大多会与其他单位起冲突……在外交事务上，他委派给莫利与韦尔斯的工作与国务卿赫尔的工作有所重叠；在许多公共工程计划上，伊克斯与华莱士的任务几乎雷同；在福利事项上，他把两个功能与缩写名称都极易混淆的组织PWA与WPA分别委派给伊克斯与霍普金斯指挥；在政治上，法利发现自己不时需要与其他政治顾问争宠。结果是，在可供选择的方案浮出水面之际，或在罗斯福与专家们需要做出重大选择时，各方的意见与不同的争议也适时受到媒体的报道。

“9·11”事件发生前的情报圈，所持的正是这种心态。联邦调查局与中情局一如伊克斯与华莱士一样，是死对头。可是这时社会已经改变看法，不赞成这种态度。一如谢尔比所指责的，中情局与联邦调查局这时互相较劲。他的报告指出：“‘9·11’事件是客观的重大教训，它让我们明白：不能有效地在组织之间及时分享情报，会如何危害国家和社会。”谢尔比希望重新建立情报的统筹运用机制，更强调合作。他希望有一个“由中央统筹，积累全国性情报的实体，能够超越各组织，摆脱官僚单位竞争，并独立作业”。他认为情报组织应该由一个极小而高度紧密联系的团体运作，因此，他建议完全解除联邦调查局的反恐业务。他说：

联邦调查局充满个人主义的心态，该局对关于被告不法行为的文字证据的重视，超过对从不完全或零星信息得来的可能推论的重视，且以此作为其决策根据。执法单位无论是处理情报、得出结论的方式，还是思考方式，都有别于情报组织。显然，情报分析专家不会是一个称职的好警察，警察显然也不会是一个好的情报分析师。

在2003年的国情咨文中，布什总统按照谢尔比所希望的，成立了“恐怖主义威胁综合中心”，将联邦调查局与中情局的反恐活动纳于一个特别的单位。情报业务在文化与组织上的多样性以前备受赞赏，如今人们却对此不屑一顾。

事实上，在检讨“9·11”事件之后，我们发现旧制度仍有优点。联邦调查局的想法跟中情局的不同不是有其好处吗？毕竟是联邦调查局掌握了两个最精确的情报分析板块：申请秘密调查恐怖分子穆萨维的私人物品，以及著名的“凤凰城备忘录”。这两件事都说明了，联邦调查局的分析之所以可贵，正是因为它不同于情报分析师的“大图画”与或然性推论。联邦调查局特工专注调查一个案件，穷究不舍，拿到的正是证明被告及“基地”组织与不法行为有关的文字证据。

中情局与联邦调查局之间一时的较劲也非全然不对。《基层细胞》描述菲律宾警方搜寻优素福与同党阿卜杜勒·哈基姆·穆拉德（Abdul Hakim Murad）的公寓后，联邦调查局的反恐探员立即飞到马尼拉，“跟中情局各干各的”。这完全就是联邦调查局与中情局的一贯作风：前者要将穆拉德关押起来，后者希望用他来放长线钓大鱼。两个单位最后还是通力合作，但合作完全是不得已而为之的。双方的确“因对立和猜忌”而失和，但这样的竞争对立有何不可？

一如米勒、斯通和米切尔所说：“联邦调查局美国反恐单位前负责人尼尔·赫尔曼（Neil Herman）反对与中情局一起工作，这跟程序无关，而是他根本就不认为中情局对擒拿优素福有帮助。赫尔曼说：‘那时，我认为中情局无法在一间浴室中找到人，我甚至不认为他们找得到那间浴室。’”改革情报组织的人认为，联邦调查局与中情局的竞争对立基本上像夫妻失和，应该可以一起共事的人就是不能一起共事。但是也不妨将这种情形看作市场竞争，这可以促使“企业”更努力，制造出更好的产品。

世间没有所谓完美的情报体系，而每种立意良好的改进都要在权衡轻重后拿捏得恰到好处才有效果。例如，一个因伪造文书罪而被美

国警方通缉、被加拿大警方羁押的犯罪嫌疑人，向警方供出5名阿拉伯移民的姓名与照片，指称这5人已经越界进入美国。联邦调查局于是在当年的12月29日发出警告通报，把5人的姓名与照片公布在该局的“打击恐怖主义”网页上，连布什总统也针对此事发表谈话说：“我们要知道这些人为何偷渡到美国，他们在美国做些什么事。”而结果证明，这完全是该犯罪嫌疑人捏造的故事。事后，联邦调查局一名官员说，该局是为了“谨慎起见”才让这些照片流传出去的。如今，我们的情报单位都非常敏感，但是这样的敏感是要付出代价的。

一如政治学者理查德·K.贝茨（Richard K. Betts）的论文《解析、战争与决定：为何情报分析失败难以避免》中的分析所说：“让警告系统更加敏感，可以降低遭受突袭的风险，但因为假警报一而再再而三地出现，反而会使敏感度降低。”如果我们不断买胶带来密封窗户以防止被攻击，结果什么动静都没有；如果政府的橙色警告指示灯连亮数周，结果什么事也没发生，我们不免会怀疑，我们接到的每项警告是否确有其事。珍珠港的太平洋舰队为何对日本的偷袭信号如此麻木？因为，在1941年12月7日前数周，他们已经调查过7份关于日本潜水艇在珍珠港海域活动的报告，结果7份情报都不是事实。罗森汉的研究中的精神科医生起先是忽略“病人”心智正常的诊断，但在知道可能有人乔装病人后，就开始觉得所有的病人大概都正常——这是一种改变，但未必是进步。

5

在赎罪日战争爆发后，以色列政府成立了一个特别调查委员会，被传唤的证人之一就是泽拉将军。他们问泽拉为何坚持认为战争不会马上开始，他的回答如此简单：

参谋长必须做决定，他的决定必须清楚，军情署能为参谋长做的是为他提供清楚明确的预估，而且这种预估要客观。我知道，预估越清楚，出错的概率也就越大，但这原本就是军情署署长职业上的困扰。

历史学者埃利奥特·A.科恩（Eliot A. Cohen）与约翰·古奇（John Gooch）在其著作《军事不幸》（*Military Misfortunes*）中指出："泽拉的笃定结果成了致命的错误，军情署领导人在1973年9月与10月所犯的错误不在于他们相信埃及不会进攻，而在于他们有着无比的信心。这种无比的自信反而让决策者犯迷糊。他们未向总理、参谋长、国防部部长提出模棱两可的情势分析，并且直到最后一天都坚持认为不会发生战争。"

当然，泽拉提供了一个不含糊的答复，那是因为这是政府与社会大众对他的要求。没有人喜欢含糊不清或模棱两可。如今，联邦调查局给我们提供的是依照颜色来划分等级的警告信号，并经常谈到恐怖分子频频联系之事。这一切信息都令我们感到无奈又生气，因为它们是那么含糊。频频联系是什么意思？我们要的是一种预测，希望敌人的意图就像一幅拼图，情报人员可以通过破碎的图片把整幅图画拼出来，让我们知道全部的内情。然而，故事的内情很少让人搞清楚过，至少在事情发生前不会。有时要一直到若干有魄力的记者或调查委员会决定要查个水落石出时，我们才会真正清楚事情的真相。

2003年3月10日

---

[1] 发生于1973年10月6日的"赎罪日战争"，又称第四次中东战争，起于埃及和叙利亚分别从南北方向对以色列发动攻击。那一天，空袭警报在以色列上空响起，原本沉寂的广播电台当天也恢复播音，向民众广播战争突然爆发的消息。在那场战争中，埃、叙等阿拉伯国家伤亡超过27 000人，以色列也付出了近万人死伤的沉重代价。38年后，埃及与以色列的关系早已正常化，而以叙之间也揭开了间接和谈的序幕。——译者注

失败的艺术

为什么有些人惊慌失措，而有些人却紧张失常？

1

那是1993年英国的"温布尔登网球锦标赛"（简称"温网"）决赛中决定性的一盘，比赛进行到第3盘重要的一刻，捷克选手亚娜·诺沃特纳（Jana Novotna）似乎所向无敌。她目前以4:1领先，第6局是她的发球局，她与对手本局的得分是40:30，也就是说她只要再拿下一球，就会赢得此局；再拿下一局（即连赢4球），这场比赛就大势已定，人人称羡的冠军奖杯即可到手。她刚刚向对手施特菲·格拉芙（Steff i Graf）击出一记反拍，球从球网边缘掠过，出其不意地落在球场边，格拉芙扑救不及，只能干瞪眼。

球场的看台上坐满了人，肯特公爵与夫人依照惯例坐在他们的皇家包厢。诺沃特纳身穿白色球衣，金色的头发用发带拢在脑后，她顾盼自若，信心十足。可是这时局面突然起了变化，她的发球触了网。她稳下步伐，把球高高抛起，身体像弓一样后弯，准备再发第二球，可是这次更糟：她的挥拍似乎不够用心，好像只有手在使劲，身体和双脚都没有配合用力，造成了双误。接下来她对格拉芙的杀球攻势也显得反应迟钝，连格拉芙的正手抽球也接不到了。

在第6局的关键得分上，她的扣杀球没过网；她非但没能实现5:1，反而让比分转成了4:2。轮到格拉芙发球，她轻松得分，将4:2追成4:3。轮到诺沃特纳的发球局，球却抛得不够高。她的头垂了下来，动作也明显变得迟钝了。一次双误、两次双误后，又出现了三次发球

双误。格拉芙的正拍抽球，把诺沃特纳的防线拉得大开。诺沃特纳非但没有运用正拍交叉出球让格拉芙疲于奔命，让自己有时间回到防守位置，反而不自觉地击出一个又低又直的球，让格拉芙迎个正着，发球局被破，得分顿时变成4:4。诺沃特纳是否突然意识到自己原本已胜利在望？她是否还记得自己从未赢过重要的大赛？她是否因看到球场上另一端的格拉芙——她这个时代最伟大的网球明星而心生胆怯?

诺沃特纳在底线等待格拉芙发球：她变得急躁，不断地晃动身体，跑前跑后。诺沃特纳自言自语，目光扫视全场。她在本局并未得分，格拉芙以5:4后来居上。诺沃特纳用毛巾擦拭脸庞与球拍，然后又一根一根地擦拭手指。又轮到她发球，她没接到对方的抽球，连边都没碰到。她摇摇头，又喃喃自语起来。她第一次发球没有成功，接着发第二次。在接下来的你来我往中，她迎击一个反拍球时，挥拍不当，球变成高飞球。诺沃特纳此时变得不像一个一流的网球选手，反倒像一个刚出道的新人。她在压力下体力快要不支了。

到底是什么原因令她招架不住？观众席上一片不解之声。压力不是会激发我们展现最佳实力吗？我们会更努力、更专注，我们的肾上腺素会上升，促使我们超常发挥，但此时的诺沃特纳到底是怎么了?

到了赛点，诺沃特纳击出一记小心翼翼、无甚力道的高吊球，格拉芙无情地以一记难以招架的高球扣杀结束了球赛。诺沃特纳目瞪口呆，她走向球网，格拉芙亲吻了她的双颊。在颁奖典礼上，公爵夫人把银质亚军奖杯颁给诺沃特纳，并凑在她耳边悄声说了几句话。这时，在球场上刚刚发生过的一切终于击垮了诺沃特纳。她满身大汗、筋疲力尽地面对着优雅的公爵夫人，公爵夫人把她搂过来。诺沃特纳趴在她肩上，啜泣起来。

人有时会在压力下全面溃败：飞行员会坠机，潜水员也会溺毙。在激烈的竞争与众目睽睽之下，篮球选手有时会找不到篮筐，高尔夫球选手有时也会看不见标号旗杆。遇见这种情况，我们有时会说他们“惊慌失措”，有时会说他们“紧张失常”，后者是运动比赛中常听见的用语。但是这些字眼到底是什么意思？它们有何不同？不管是“惊慌失措”还是“紧张失常”，两者都不是恭维之词，几乎跟“放弃”一样糟糕。然而，形形色色的失败都一样吗？从失败的形式，如何看出一个人的性格与思维？我们生存在一个迷恋“成功”的时代，身边充斥着有才之士如何克服障碍、挑战成功的文字记录。然而从这些文字记录中，我们同样可以学习到很多东西。

“紧张失常”听起来像一个含糊而笼统的说法，但它描述的其实是一种非常特殊的失败。举例来说，心理学家经常使用一个非常原始的录像游戏来测试人的运动技能，他们叫你坐在计算机屏幕前，屏幕上有四个方块，键盘上则有四个相对应的按键。字母X会轮流出现在屏幕上的方块中，而你获得的指令是，每次X出现时，要按下相对应的按键。弗吉尼亚大学心理学家丹尼尔·威林厄姆（Daniel Willingham）认为，如果你事前得知X出现的模式，你在按键时的反应速度会大幅提升。你会小心翼翼地先试上几回，等到熟悉顺序后，速度就会加快。威林厄姆称此为“显性学习”。如果事前不知道X出现的顺序，即使玩上几回，你也不知道其中有模式可寻，但你后来的反应速度也会变快：你是不自觉地在学习X出现的顺序。威林厄姆称此为“隐性学习”。

这两种不同的学习方式是分开的，学习的基础位于大脑的不同部位。威林厄姆说，一个人第一次学习什么事情，例如反拍击球或杀球，会以一种非常仔细且机械的方式思考与学习，等技巧越来越纯熟后，“隐性学习”就会接手，学的人可以不加思考，优美地击出反拍击球。“隐性学习”部分由基底核控制，而基底核则跟我们学习的强度和时间有关，一旦隐性学习法生效，人的反应就会越来越快，无论是打球网前的低球，或是发出时速100英里的凌厉快球，都易如反掌。威林

厄姆说："这种能力是逐渐积累的。你打过几千个正拍球，有时打过一阵子可能仍需集中注意力，但已经无须多费力气，到了最后则犹如条件反射的动作，你根本不需要注意手在做什么了。"

可是在压力下，有时"显性学习"会接手，这便出现了"紧张失常"的状况。诺沃特纳在温网决赛中节节败退，就是因为她再度开始思考自己的击球。她的流畅度与个人特色完全不见了，她发球出现双误，对于需要在力道与时机上做出高度敏锐反应的杀球，却挥拍失准。她好像成了另外一个人——击球时缓慢而谨慎，好像又成了一个初学者；发球、迎截杀球或高吊球的方式，回到她孩提时代初学网球时的练习招数。此时她依赖的是"显性学习"。同样的事也曾发生在纽约扬基队二垒手查克·纳布劳克（Chack Knoblauch）身上，不知为什么，他好像就是无法把球投回一垒。在扬基球场4万球迷面前，面对压力，纳布劳克发现自己进入了显性学习模式，投球表现有如少年棒球运动员。

"惊慌失措"完全是另外一回事。美国航空航天局（NASA）探讨人体因素的专家艾菲米娅·莫菲（Ephimia Morphew）对我讲述了她在深海潜水时的一次意外事故，她说："大约10年前，我们到蒙特雷海湾上潜水课程。我那年19岁，有两周的潜水经验。这是我第一次在没有教练陪同的情况下下海，只有我跟朋友两个人，我们必须潜到40英尺深的海底练习。我们的任务是在海底把嘴里的呼吸调节器取出来，从潜水背心中拿出备用的一副，练习使用备用调节器。我的同伴完成了练习，接着轮到我。我取出嘴里的呼吸调节器，取出第二副，放进口中。先吐气，再吸气。可是出乎我意料的是，我吸入的是海水。紧接着，连接咬嘴与氧气箱的管子松了，从管子里出来的空气打到我脸上。"

她说："我立刻伸手去抓取同伴的呼吸调节器，好像要把它扯开一样。我根本未经思考，完全是生理上的反应。我眼见我的手在做一些不负责任的事，我跟自己交战，告诉自己不要那么做。然后我尽力回

想还可以做些什么，但是脑子里一片空白。我只记得一件事：如果你不能照顾自己，就让你的同伴来照顾你。我把手缩回来，就站在那里。”

这是一个典型的惊慌失措的例子。莫菲在那一刻的思考停止了，她忘了自己还有另外一个氧气来源，那个才刚从她嘴巴里取出的呼吸调节器。她也忘了同伴亦有氧气瓶可用，而且两个人可以共享。她忘了一件事——抓同伴的呼吸调节器可能危及两人的性命，她那时只剩下最原始的本能：取得氧气！压力将她的短期记忆扫得一干二净。经验丰富的人不会惊慌失措，因为尽管短期记忆在遇到压力时会被压抑，他们还有其他的经验可以利用。但像莫菲这样的新手有什么可以依靠的？她说：“我拼命想还可以做什么，但脑子一片空白。”

“惊慌失措”一旦出现，心理学家所说的“理解范围缩小”的状况就会接踵而来。在20世纪70年代早期的一项研究中，主持人要求一组参与实验的人做一项视力敏锐度的测验。受测对象会感觉到自己在压力舱中下坠60英尺，主持人要他们在下坠之际利用眼角余光做视力测验，在看到一闪一闪的光点时，就按下按钮。结果发现，在压力舱中的受测对象的心跳率比对照组高很多，这显示他们承受了压力。压力并未妨碍他们的视觉敏锐度，但他们眼角余光所见只有对照组的一半。莫菲说：“我们都倾向于只关注一件事。还有一个典型的例子是，当机场跑道的灯关掉时，飞行员一般都会忽视起落架的状况。正副驾驶都聚焦于跑道灯光，没有人注意到自动驾驶仪已经关掉，结果飞机便坠落了。”莫菲伸手去抓同伴的呼吸调节器，是因为她只能看到那么一个呼吸调节器。

从这个例子来看，“惊慌失措”与“紧张失常”刚好相反。“紧张失常”是因为想太多，“惊慌失措”是因为未经思考；“紧张失常”跟失去本能有关，“惊慌失措”则会促使人回归本能。两者可能看似相同，实则有天壤之别。

3

在有些情况下，惊慌失措与紧张失常的区别的确不太要紧。如果你在一场与对手实力相当的网球比赛中输了球，可能是因为惊慌失措，也可能是因为紧张失常，但不管是哪种情形，你都输了。但也有一些明显的例子告诉我们，对于我们了解为什么会失败来说，怎么失败的至关重要。

就拿小肯尼迪1999年夏飞机失事一例来说吧。7月的一个周五傍晚，他带着妻子与小姨子前往马莎葡萄园。那天是阴霾天气，小肯尼迪沿着康涅狄格州的海岸线飞行，他利用飞机下方的灯光作为指引。到了罗得岛的韦斯特利镇时，他驶离了海岸线，笔直地向罗得岛湾飞去。此刻，黑暗与阴霾显然使他失去了方向感，他采取了一连串奇怪的行动：飞机开始向右倾斜，他向海洋深处飞去，然后又向左；飞机爬高又俯冲，加速又减速。在距目的地只有几英里的地方，小肯尼迪失去了对飞机的掌控力，他的私人飞机最后坠落到海里。

用技术名词来说，小肯尼迪错在没有保持机翼平衡。这是致命的一点，因为飞机一旦向一侧倾斜，便开始旋转，机翼会失去垂直升高的能力，如果不能及时修正，这个过程就会加速。倾斜的角度越大，弯度就越大，这时飞机就会像螺丝起子般不断旋转，并开始向地面下坠，绕的圈也越来越小。飞行员管它叫“死亡盘旋”。小肯尼迪为何不停止做这种俯冲动作？因为在能见度低与高压力的时刻，要保持机翼呈水平状态，甚至察觉出自己处在“死亡盘旋”状态，可能都十分困难。小肯尼迪被压力击垮了。

倘若小肯尼迪飞行时是自天或是明月当空的夜晚，他可能不会出事。坐在驾驶舱中的飞行员，从舱中往前看，前方的地平线可以使他明显地看出机翼的倾斜角度。但如果这时外面是一片漆黑，地平线消失了，飞机倾斜程度便无从测量。平常在地面上，即使是在黑暗之中，我们也知道自己是否处于水平状态，因为我们内耳中有感知平衡

的机制。然而，在螺旋下坠的情况下，由于飞机对人的内耳产生重力效应，即使飞机失去平衡，飞行员也完全没有感觉。同样，我们搭乘的民航客机如果起飞后呈30度倾斜，你旁边的乘客摆在大腿上的书也不会滑到你的大腿上，机舱地板上的笔也不会滑向另一边。因为飞行物理学的缘故，飞机在转弯时，客舱里的乘客仍感觉自己处于水平状态。

这是一个相当难懂的观点，为了便于理解，我特别与《天空之内》（*Inside the Sky*）一书的作者威廉·朗格维舍（William Langewiesche）一同飞行。我们在圣何塞机场碰面，里面有个喷气式飞机中心，停满了硅谷大亨的私人飞机。四十几岁的朗格维舍有着棕色皮肤，相貌与电影《太空英雄》（*The Right Stuff*）中的几位明星飞行员不相上下。我们在黄昏时出发，向南边的蒙特雷海湾飞去。海岸上的灯光渐渐离我们远去，夜色笼罩在地平线上，朗格维舍让飞机稍稍往左倾斜，手离开了操纵杆。我从天色中看不出什么异样，便把注意力集中在仪表板上。陀螺仪提示我们正在倾斜，起先是15度，后来是30度，再后来是45度。

朗格维舍冷静地说：“我们在螺旋俯冲。”我们的空速在稳定增加当中，从180、190到200节[1]。高度表的指针在往下掉，飞机像石子一样，以每分钟3 000英里的速度往下掉。我可以听见引擎的声音稍稍提高了一点儿，在速度不断加快时，风声也比之前大了。但如果朗格维舍一直与我交谈，我根本不会听出这些来。如果舱内失压，尤其是在飞机急剧下坠的那一段，我的耳内可能会噼啪作响，但是除此之外，我什么异样也不会感觉到。螺旋下降时，惯性力完全正常，用朗格维舍的话说，飞机“喜欢”螺旋下坠。我们从开始下坠到现在只不过六七秒。突然，朗格维舍摆平机翼，把操纵杆向后拉回，让机头提高，结束了往下掉的趋势，到此时我才感觉到惯性力的全面力量，它把我推回到椅背上。朗格维舍说：“飞机倾斜时，你不会感觉到惯性力，对新手来说，这一点最令他们困惑。”

我问朗格维舍，我们可以再往下掉多久，他回答："5秒之内便会超过飞机的极限。"那时，再想要拉回飞机的话，那股力量就会撕裂飞机。我转头再看仪表板，要求朗格维舍再做一次螺旋俯冲，但不要告诉我。我坐好等待，正要告诉他随时可以开始时，我突然被抛回椅背上，他说："我们刚才掉了1 000英尺。"

在经验上无法感知，即不知道自己开的飞机处于什么状态，正是夜间飞行让人感到压力巨大的原因。小肯尼迪离开康涅狄格州海岸线的导航灯光，在韦斯特利镇上空转向大海飞去时，必定就有这种感受。当天晚上他飞到楠塔基特岛，在马莎葡萄园上空下降时对美国国家运输安全委员会说，他往下看，结果什么都看不见。"没有地平线、没有灯光，我以为岛上停电了。"小肯尼迪这时等于是个盲人，他必定知道自己身处怎样的险境。他靠仪表飞行的经验相当少，以往他飞往马莎葡萄园时，地平线或灯光都清楚可见。小肯尼迪最后一连串奇怪的操作，是他拼命想要在阴霾中寻找亮光的过程。他想找到马莎葡萄园的灯光，找到失去的地平线。在国家运输安全委员会的失事报告中，你几乎可以感受到他当时的绝望：

> 约在21：38，目标（小肯尼迪的飞机）开始右转向南飞。大约30秒后，目标在2 200英尺高空停止下降，开始向上爬，持续大约30秒。在这段时间内，目标停止转弯，空速减到每小时153海里。大约在21：39，目标保持在2 500英尺高度，向东南方向飞行。大约50秒后，目标左转，向上爬到2 600英尺。目标继续左转，开始以每分钟900英尺的速度俯冲。

事件中，他是"惊慌失措"还是"紧张失常"？在这里，两者具有关键性的区别。如果他是"紧张失常"，他就会设法回到"显性学习"模式：在驾驶舱的操作动作会显著放缓，也不那么流畅，他会回到从前初学飞行时的情形，并对教练教的那一套以机械式的、自觉的方式运

用。这样可能反倒好，因为此时小肯尼迪需要思考，把注意力集中在仪表上，地平线依稀可见时的本能飞行模式，这时已经用不上了。

可是从所有迹象表明，他陷于“惊慌失措”状态。在他需要想起飞行步骤时，他的脑子可能就像莫菲在海底时一样，是一片空白的。他不但未检查仪表，而且似乎把注意力集中在一个问题上：马莎葡萄园的灯光在何处？莫菲在海底眼角余光扫不到救生设备；同样，小肯尼迪在高空之中也对陀螺仪与其他仪表视而不见。他依靠的是本能，而在暗夜里，本能什么也不能告诉你。国家运输安全委员会的报告说，小飞机机翼仍保持水平，是在21：40后的7秒内。飞机坠海的时间是21：41，这要命的关键时刻距保持水平状态还不到60秒。

21：40过后的25秒内，飞机倾斜的角度大于45度，驾驶舱中一切也许感觉正常，但小肯尼迪必定听见了机外渐强的风声，或是引擎在飞机加速下坠之际传出的吼声。可能这时他再度依赖本能，把操纵杆向后拉，以拉抬机头，但是在机翼不平衡的状态下拉操纵杆只会使旋转加剧。也有可能小肯尼迪什么都没做，他可能只是僵在仪表盘前，直到最后一刻仍在狂寻马莎葡萄园的灯光。有时，在飞机螺旋下坠时，飞行员会干脆什么都不做，朗格维舍称此为“一泻千里的引力”。

4

小肯尼迪那晚的遭遇说明了“惊慌失措”与“紧张失常”之间的重大区别。“惊慌失措”导致常态性的失败，对这种失败，我们都有所体会。小肯尼迪惊慌失措，是因为他对仪器导航的自动飞行了解不够，如果他的飞行经验能够再多一年，他可能就不会慌张了：人们都相信，表现会随着经验的增加而改善，勤快能够克服压力带来的障碍。

反观“紧张失常”时，经验与训练的帮助可能都有限，心理素质可能反而会成为成败关键。诺沃特纳的失败绝不是因为她不够勤快，她受的网球训练与她本身的体能状况跟她在国际大赛中交锋的对手旗鼓

相当。经验又帮了她什么忙？在1995年的法国公开赛第三场，她“紧张失常”的状况甚至比对格拉芙之役更为严重，她在第三盘时还以5:0领先，最后却输给钱达·鲁宾（Chanda Rubin）。无论是与鲁宾还是格拉芙交手，诺沃特纳的表现之所以会先强后弱，至少有部分原因是如出一辙的：连番失手让她觉得，自己即使在第三盘中以5:0领先，还是有可能输掉比赛。如果“惊慌失措”是常态的失败，“紧张失常”便是一种反常的失败。

斯坦福大学心理学家克劳德·斯蒂尔（Claude Steele）与相关人员近年做过数项实验，以了解若干团体在压力之下如何表现，他们的发现或可帮助我们加深对“紧张失常”的了解。斯蒂尔与其同事乔舒亚·阿伦森（Joshua Aronson）在对斯坦福大学学生做实验时发现，如果他们事先告诉学生这是一项智力测验，白人学生的表现会远超黑人学生。但当同一项实验以“抽象的实验室工作”呈现在学生面前，对智力只字不提时，白人学生与黑人学生的成绩就会完全一样。斯蒂尔与阿伦森将此种差异归因于“成见威胁”。当黑人学生被带进其他人对他们有成见的情况下时，他们的智力表现在压力下就会不尽如人意。

斯蒂尔等人发现，只要有团体被贴上负面标签，这种“成见威胁”在任何情况下都会发酵。如果让一批女性进行数学测验，并表明要测试她们的计算能力，女性的表现会比男性逊色；而如果说这只是一项研究，那么她们的成绩绝对不亚于男性。我们再看看斯蒂尔的学生朱利奥·加西亚（Julio Garcia）的一项研究：他在自己所执教的塔夫茨大学召集了一批白人学生运动员，由一名白人教练带着他们进行一连串的体能测验：跳高、跳远与20秒俯卧撑。然后，教练要他们再做一次同样的测验。不错，你猜对了，加西亚的实验发现，学生们的第二次测验中每项的表现都比第一次稍好。

加西亚实验的第二步是，召集一批不同的学生进行同样的体能测验，只是这一轮实验中，第一次负责担任教练的是白人，第二次则由一名非裔的教练接手。白人学生在第二次测验的跳高项目上的表现没

有进步。加西亚实验的第三步是用一个比第二次测验的黑人教练更高、更壮的黑人教练执行测验，结果白人学生的跳高成绩比第一次要差，不过做俯卧撑的成绩两次都一样——没有任何成见认为白人做俯卧撑不如黑人，唯一受影响的是跳高，这是因为西方文化认为白人不擅长跳跃。

黑人学生的考试成绩没有白人学生好，白人学生没有黑人学生那么擅长跳跃，这些发现不是新闻，问题是，我们总认为这种压力下的表现不理想是惊慌失措造成的。我们对表现欠佳的学生和运动员说的话，跟我们对潜水新手或飞行新手说的一样，我们会勉励他们：加倍努力，全力以赴，更加慎重地对待能力测验。然而，斯蒂尔告诉我们，我们会看到女学生或黑人学生在"成见威胁"下表现失常，但我们不会看到一个惊慌失措的学生面对考试时乱猜一通。他解释说："你看到的反而是谨慎过度的猜题行为。在他们接受面谈时，你会感觉，如果这些人是处于'成见威胁'的情况下，他们就会对自己说'我在这里千万要小心，不要在这里搞砸了'。他们会平静下来，做完测验。但是要在一种标准化测验中考出好成绩，这样做并不是正确的办法，因为你越这样，就离快速处理的本能越远。他们以为自己做得很好，也在尽力做好，结果却不然。"这就是"紧张失常"，不是"惊慌失措"。

加西亚实验中的学生运动员与斯蒂尔实验中的学生就像诺沃特纳，不像小肯尼迪。他们失败是因为擅长于自己所做的事，只不过那些在意自己表现的人始终都能感受到"成见威胁"。在这种情形中，我们平常用来克服失败的方法（例如加倍努力、重视考试），都只会使问题恶化。

这是一个很难领会的课题，但更难领会的是，"紧张失常"时，我们需要学着不那么在意别人的目光。诺沃特纳面对格拉芙转败为胜，自己却一筹莫展，她唯一能做的事是，在关键性的第三盘不去在乎转播的摄像镜头，告诉自己：公爵与夫人已经回家了，而且观众都离席到场外去等候结果了。然而在现实比赛中，这一点却很难做到。运动

比赛中，选手“紧张失常”是比赛中重要的戏剧成分，虽然众目逼视，选手却能够克服观众带来的压力，这是夺得冠军重要的一部分。不过，我们一生中不是时时刻刻都要这么处变不惊，我们必须学着了解，有时表现不好并不反映一个人的内在能力，而是压力使然；有时不尽理想的测验成绩并不表示接受测验的人是差生，相反地，这可能恰恰说明他是好学生。

5

在1996年美国高尔夫大师赛的前三回合里，格雷格·诺曼（Greg Norman）领先的程度似乎已无人能够超越了，他的绰号叫“大白鲨”，是全球公认最佳的高尔夫球选手。他在球场上昂首阔步，不在球道上流连，球童在后面跟着有些吃力。到了比赛的最后一天，打到第9洞时，诺曼跟杆数紧追其后的英国选手尼克·法尔多（Nick Faldo）对决。两个人前几杆都打得不错，现在他们面对果岭，在标号旗杆前有一个陡坡，如果球击得不够远，便会滚下来。法尔多先挥杆，球的落点非常安全，过了球洞。

接着轮到诺曼，他摆好姿势。转播员说“现在要小心不要击出短球”，并说明其中原因。诺曼挥杆，球飞到了半空中——不幸被言中了，果然是短球。诺曼铁青着脸，看着球滚下坡来。犯了这个错误，他的心态好像瞬间崩溃了。

在第10洞，诺曼把球勾到左边，打出第3个超过球洞的短球，原本不难做到的推杆，他也没打好。到了第11洞，诺曼需要打出一杆距离球洞3.5英尺的推杆，以保平标准杆数，这对他而言应该是小菜一碟。他在抓杆前抖抖手和腿，希望放松一下，但球没进洞，这是他连续第3次打出超过标准杆的一杆。在第12洞，诺曼把球打到了水里。第13洞，他将球打到了松树枝上。第16洞，他的动作变得僵硬而且十分机械，他摆动身体时，转臂的弧度太大，球直飞到另一个水池里。这

时，他沮丧地拿着球杆，对着草皮做了一个挥刀割草的动作。一再出现的失准动作已经注定了结局：一生的良机就此溜走。

法尔多当天开始比赛时落后诺曼6杆，但在他们于众目睽睽下缓缓走向第18洞时，他已领先诺曼4杆了。最后的几杆，他不慌不忙，始终低着头，只偶尔轻轻地点下头。他了解当天在球道与果岭上发生了什么事，他没有得意忘形，因为他知道两人之间的差距并不大。

比赛结束时，法尔多用手搂住诺曼，轻声说："我不知道该说什么，只想给你一个拥抱。"然后他说了一句用来安慰紧张失常者的话："刚才发生的事真是糟透了，真是遗憾。"说完，两个大男人都哭了。

2000年8月21日、28日

---

[1] 节，专用于航海的速率单位，后延伸至航空方面，相当于船只或飞机每小时所航行的海里数。——编者注

航天飞机爆炸的省思

谁应为“挑战者号”航天飞机爆炸那样的灾难负责？

谁也不能。我们最好习惯这种情形

1

在科技时代，每每在灾难发生后，我们总会祭出一套仪式：每块扭曲的金属或水泥碎块，被发现后都像神主牌似的被供着。我们找到每项实体证据，都会为其标上标签，进行检验分析，然后把分析结果呈交调查委员会。委员会在进一步深究并约谈相关人员后严肃地得出结论。我们做这种检讨仪式的目的是要重新取得掌控权，希望能从意外中获得经验，从总结出的原则中吸取教训，将潜在事故防患于未然。三英里岛核事故发生后，美国没有关闭核电站，也没在每次发生飞机坠毁事件后便放弃飞行，我们知道这种灾难后的检讨仪式是有其效力的。在众多灾难的检讨仪式中，最彻底的一次是关于1986年1月28日在佛罗里达州南部发生的“挑战者号”航天飞机灾难。

在“挑战者号”爆炸发生55分钟后，在其最后一块碎片掉入大海的同时，搜救与打捞的船纷纷驶往现场，并在该区域停留了3个月。这项史上规模最大的打捞任务，在方圆十几万平方海里的海域范围内展开，若干搜救人员在海上打捞漂浮的碎片，数艘潜水艇则在航天飞机沉没的海床附近搜寻。1986年4月中旬，打捞小组找到几块被烧毁的航天器上的金属碎片，证实了专家先前所怀疑的失事原因：爆炸的原因是航天飞机火箭推进器外的一个密封装置失灵，导致火焰钻入外挂燃料箱。

获得这项证据后，美国总统下令成立的特别调查委员会，在当年6月得出的结论是，密封装置出了问题，这足以证明NASA与主要承包商莫顿聚硫橡胶公司（Morton Thiokol）工程上的粗糙与管理上的松懈。受到责难后，NASA重新回到设计桌前，在努力了32个月之后，根据先前的教训，推出一架全新的航天飞机“发现号”（Discovery）。这是美国于“挑战者号”出事后首次执行的航天飞机任务，美国公众均屏息观看“发现号”升空。“发现号”的全体人员更为此举行了一个简短的纪念仪式，机长弗雷德里克·H.豪克（Frederick H. Hauck）对7位遇难的“挑战者号”同僚说：“亲爱的朋友，你们的牺牲让我们能够再度找回信心，并重新开始。”灾难后的检讨仪式至此画上句号，NASA再度扬眉吐气。

然而，灾难过后的种种检讨与发现万一不对又怎么办？假设这无助于我们避免未来的灾难，我们又该怎么办？过去数年，部分学者及专家对灾后检讨仪式的看法是，这固然是重新出发的机会，但也是一次又一次地自欺欺人之举。对这些人来说，人类所创造的复杂科技内部环环相扣，每个环节都有内在问题，一旦这些高科技的东西出了意外，究竟什么是罪魁祸首可能很难考究。

这股修正论风潮亦吹到“挑战者号”的灾后检讨上。社会学者黛安娜·沃恩（Diane Vaughan）所著的《“挑战者号”发射决定》（*The Challenger Launch Decision*）一书，率先对“挑战者号”出事前的各种事件做出真正深入的剖析。一般的看法是，“挑战者号”出事是因为出现“异常”状况，NASA的人该做的没做，但沃恩的结论恰好相反，她说航天飞机出事正是因为NASA的人做了该做的事。她在书上说：“NASA的人并没有做出怀有恶意的重大决定，相反，他们所做的是一连串看似无害的决定，只不过这些无害的决定却一点儿一点儿地把‘挑战者号’推向灾难性结局。”

沃恩的分析当然引起了激烈的辩论，不过，即使只有部分正确，她的论点也具有相当的影响力。处在现今这样一个时代，我们周遭有

发电厂、核武器系统，以及每小时协调几百架飞机起降的机场。我们所了解的是：这些设施与系统都有风险，不过它们都是可以处理的风险。然而，正常运作的复杂系统中若有免除不了的潜在灾难，这种理解便是错误的。风险不是那么容易处理的，意外也不是那么容易预防的，灾后的检讨仪式并没有什么意义。第一次听到“挑战者号”的故事，我们会觉得它是那么悲情，但十年之后重新叙述，听起来就只是陈腐的调子了。

2

也许要了解有关“挑战者号”的各方争论，最好的方式是从之前的一场重大灾难谈起——三英里岛核事故。三英里岛核电站在1979年3月出事，总统任命的特别调查委员会的结论是：这是人为错误，核电站的操作人员难辞其咎。但修正论者认为，实情远比委员会所做的结论复杂，而他们的说法值得我们详细审视。

三英里岛核事故的肇因是，该核电站巨大的过滤性给水泵因堵塞而停转。这种问题在三英里岛核电站动辄就会出现，不算太过严重。然而这一次，堵塞使蒸汽渗入核电站的冷却系统，两个阀门开合失灵，冷却水因而无法进入蒸汽发生器。

三英里岛核电站有一套备用的冷却系统，专供这种情况下使用。然而就在冷却系统那一天发生问题之际，说也奇怪，备用系统的阀门没有开启；阀门没打开，控制室显示阀门没开的仪器也恰巧被一个挂在上方的待修标签遮住了。这时，反应器只能依靠另一个备用系统，也就是靠另一个释压阀运作。可是巧合的是，这天释压阀也不灵了，原本应该处于关闭状态，这时却打开了。更糟的是，控制室的操作人员原本可以从一个测量表得知释压阀出了问题，偏偏那个测量表这时也失灵了。等三英里岛核电站的工程师意识到发生了什么事时，反应器已经快熔化了。

换句话说，这场大灾难是因五个不同的事件一起发生而酿成的，而控制室中的工程师对其中任何一件都浑然不觉。他们没有做出什么严重的错误决定，这使原本就严重的问题一发不可收拾。所有的故障：给水泵堵塞、阀门关闭、指示仪器被挡住、释压阀故障与测量表失灵其实都是小问题。分开来看，这些故障只是小麻烦，不会造成大问题，可是出人意料的是，当这几个小问题凑在一块儿时，大问题就发生了。

这种灾难是耶鲁大学社会学者查尔斯·佩罗（Charles Perrow）所称的“正常意外”。佩罗所谓的“正常”并非表示经常发生，他的意思是，我们可以预期在复杂科技的正常运作中会发生这类意外。他认为，现代化系统是由上千个零组件组成的，彼此之间的运作关系复杂到难以预测，由其复杂性看来，几个小错酿成的大灾难几乎是躲都躲不掉的。他在1984年发表了一篇以意外事故为主题的论文，检视著名的空难、石油外溢、化工厂爆炸以及核武器工厂发生意外的实例，告诉我们其中有多少是所谓的“正常意外”。如果看过卖座电影《阿波罗13号》（*Apollo* 13），你就会明白什么叫作“正常意外”：“阿波罗13号”无法完成任务，是因为宇宙飞船的氧气箱与氢气箱无法交互作用，氧气箱爆炸后导致舱内氧气不足，另外，一个指示灯也分散了航天员本应对真正问题所在处的注意力。

如果“阿波罗13号”是“真正”的意外，执行整个任务出事是因为发生重大错误或人谋不臧而误了大事，那么根据它拍成的电影也不会这样轰动一时。在真正的意外中，当事人会被大声责骂并被追究责任——就像好莱坞惊悚片中常见的模式。但《阿波罗13号》之所以如此扣人心弦，是因为里面的主要情绪不是愤怒，而是欲哭无泪、欲诉无言——因微不足道的原因而出了这么大的错，让人惊讶得说不出话来。整件事没有人可以被追责，没有什么见不得人的秘密可挖，除了在不知为何失败的情况下重建整个系统，没有其他地方可以求助。到头来，“正常”的事故更令人感到害怕。

3

“挑战者号”是那种“正常”的意外吗？从严格的角度来看，答案是否定的。不像三英里岛核事故，“挑战者号”的爆炸是由单一的灾难性故障所引起的，即防止热气从火箭推进器外泄的橡胶密封圈没有发挥作用。不过沃恩认为，橡胶密封圈的问题其实是一个象征，NASA的文化才是事故的真正原因。那种文化促使NASA对“挑战者号”做出各种决定，而决策过程跟正常灾难发生的路径完全一致。

问题的核心在于，NASA如何评估火箭推进器的橡胶圈问题。火箭推进器共有四节，每一节都靠薄薄的橡胶圈密封套牢。但早在1981年之前，“挑战者号”经过多次飞行之后，橡胶圈越来越频繁地出问题，有几次橡胶圈甚至出现严重腐蚀。橡胶若被腐蚀，就表示热气会外泄。此外，工程师早就怀疑，橡胶圈在低温下会因硬化而影响其密封程度。在1986年1月28日早上，航天飞机发射台其实处于冰封状态，升空时气温只比冰点稍高。莫顿聚硫橡胶公司的工程师事前预计会有低温，建议延后发射，不过NASA没采纳这项建议。就是因为这项决定，后来特别委员会与若干批评者都指责NASA做了误判，罪无可逭。

沃恩并不怀疑NASA的决定确有致命的瑕疵，但在阅读数千页通话记录与NASA内部文件后，她找不到任何玩忽职守的证据，更未发现有人因为政治因素或追求功绩而牺牲了安全方面的考虑。她认为，NASA是在正常作业程序中犯了错误。举例来说，指明气温过低会影响橡胶密封圈的性能，现在看来，这显然是“事后诸葛亮”之见，因为当时这种关联性并不是那么明显。“挑战者号”在执行前一次飞行任务时，温度只有华氏75度（约24摄氏度），当时橡胶圈也有问题；NASA之前也曾数度想要提议避免在华氏41度（5摄氏度）的低温情况下发射“挑战者号”，但这项提议后来因为其他原因并未被提出，“挑战者号”照样在天寒地冻的情况下升空。在NASA考虑安全措施之际，对于寒冷天气可能对橡皮圈造成的影响及其潜在危险，莫顿聚硫橡胶公

司没有提过一个字，因此对NASA来说，反对“挑战者号”这次按时发射似乎并不合理，反而是武断的看法。

沃恩证实，在发射前夕，主管人员与工程师曾经有不同意见，但她也指出，这种争执在NASA是家常便饭。在内部讨论火箭推进器接合的文件中，特别调查委员会看到“可接受的风险”与“可接受的腐蚀”等字眼多次出现时，虽然感到大为震惊，但沃恩表示，在“可接受的风险”下执行飞行任务是NASA常态文化的一部分。事实上，在失事的那次任务中，详列的“可接受的风险”项目厚达六大册。沃恩说：“虽然橡胶密封圈腐蚀问题本身并没有被预测出来，但问题的出现跟我们对大规模科技系统类工程的预期吻合。在NASA，有问题是常态，‘异常’这个词每天都被挂在嘴边。‘偏离正常’可以控制，但无法消除，整个航天飞机系统都是在这个前提下运作的。”

NASA打造出的是一种封闭的文化，在这种文化中，“常态化的异常”对外界来说虽然具有争议，但对他们自己人来说却是审慎而合理的。沃恩对NASA的内部描写，令人读了之后感到非常不安。她一一举出“挑战者号”发射前的决定与决策程序，每项决定其实都微不足道，就好像造成三英里岛核事故的一连串小问题一样，很难说在发射升空的过程中到底是在什么时刻出现了问题，或者什么问题可以在下次得到改进。沃恩的结论是：“我们可以说‘挑战者号’的升空决定完全是照规矩来的，但是文化背景、规则、程序与过去一直都有用的行为模式，这次全都失灵了。对于这次悲剧，我们不能归罪于居心叵测的主管人员违反规则。如果真要归咎，那就是墨守成规的心态。”

4

我们还可以从另一个角度来看这个问题，也就是人类处理危机的观点。灾难检讨仪式背后的一项假设是，如果可以找出并消除风险，运作的体系就会更安全。举例来说，航天飞机推进器的接合装置若能

得到大幅改善，类似“挑战者号”的太空灾难的发生率就会降低，其中的道理显而易见，好像大可不必质疑。然而，学术界对“风险平衡”理论能不能、该不该运用，以及其适用的程度，进行了相当激烈的辩论。加拿大心理学家杰拉尔德·怀尔德（Gerald Wilde）在其《目标风险》（*Target Risk*）一书中，对此有深入浅出的解说：在特定情况下，看起来会让系统或组织更安全的变动，其实未必可以使之更安全，因为人类似乎有一种基本倾向，为了在一个地方把风险降低，而甘愿冒另一种更高的风险。

我们再来看前些年在德国进行的一项著名实验，有人利用ABS（防抱死刹车系统）进行测试——ABS可以大幅改善刹车性能，尤其是在湿滑的路面上。在实验中，一组慕尼黑的出租车安装了这种新的技术，另外一组未装，两组出租车车队在3年的时间内受到密切观察。你可能会以为安装了ABS的车辆的安全驾驶情况会比较好，但事实完全不然。有些司机在车上装上ABS后，并未改善自身的肇事率，反而变得不再小心驾驶了：他们开始开快车，急转弯，换车道时也更加不守规矩；他们踩刹车比较猛，车距也比较近，险些剐蹭的情形也较多。换句话说，出租车司机没用ABS来减少事故，而是把这当作额外的安全装置——有了ABS，他们就可以放心飙车了。如同经济学者所形容的，他们“消耗”了风险降低率，而不是确保它的实现。

“风险平衡”理论不是时时刻刻都在发挥作用，补偿行为只部分抵消了安全措施所降低的风险，安全带就是一个例子。然而风险发生的次数如果太过频繁，我们就必须加以正视。为什么行人在画线的人行横道上被撞死的概率超过未画线的区域？因为在有标志的区域，我们对驶来的车辆就不那么注意提防了，这是我们对“安全”环境产生的“补偿”心理。根据一项研究，美国人开始使用儿童无法打开的药瓶后，儿童因致命性药物中毒的事件发生率反而大幅上升，因为成人对不让孩子拿到药瓶这件事变得不太注意了。

“风险平衡”理论在相反的角度也适用。20世纪60年代末，瑞典下令将靠左边驾驶改为靠右边驾驶——我们大概会以为这下交通事故一定会大增，但事实上，车祸不但未增加，反而减少了。驾驶人为了适应新的交通规则，以更加小心驾驶的心理来补偿。在新规定实施后的一年里，车祸死亡事件减少了17%，之后才慢慢回到先前的水平。怀尔德半开玩笑地说，真有兴趣加强道路安全的国家可能应该考虑定期改变靠左或靠右行驶的规定。

如此说来，“风险平衡”理论会如何适用到NASA与“挑战者号”之上，我们不需要多费脑筋就能想象出来。特别调查委员会成员、诺贝尔物理学奖得主理查德·费曼（Richard Feynman）的名言是：“NASA的决策过程是一种俄罗斯轮盘式的赌博。”费曼说，当橡胶密封圈开始出问题，但什么意外也没发生时，NASA开始相信“未来几次飞行任务的风险也不会太高，我们可以把安全水平降低一些，因为上次就全身而退了”。另外，解决了橡胶密封圈问题，并不表示风险就烟消云散了，因为有类似问题的航天飞机零件用文字列出来足足有六大册呢。修理好橡皮圈之后，NASA只是会更有信心在其他问题上放手一搏而已。

这种结论令人感到沮丧，但并不令人感到意外。实情是，我们屡次对安全所做的承诺，或是对灾难过后所做的检讨，都有一定的伪善含义：我们并不真正坚持一切都要尽量安全。全美国曾实施将汽车时速限定在55英里以下的措施，这项措施所挽回的生命可能比政府过去的任何单一交通措施都多，但国会几乎没有经过讨论就撤销了这项限速措施。这证实了，我们宁可“用”类似安全带和安全气囊等安全措施，而不愿意将它们“省”下来。近年来，无论是飞机的设计还是飞行的导航技术，都有很大改良，可以想象，我们以为这些发明可使空难发生率降到最低，但消费者真正希望的是，有便宜的机票可买，有更可靠与更便捷的飞机可坐，因此交通安全进步的好处至少有部分被飞机在繁忙与恶劣天气中的起降消耗了。

类似“挑战者号”这样的灾难带给我们的教训是，我们建构了一个世界，在这个世界中，高科技的潜在灾难深深镶嵌在我们的日常生活中。在未来某一刻，因为某一极其平常的原因，在最好的用意下，NASA的航天飞机可能还是会爆炸，我们至少应诚实地承认这一点。如果我们做不到，如果这种可能性叫人无法承受，那么我们唯一的选择是：诸如航天飞机的一切，我们应全面弃而不用。

1996年1月22日

3

美丽人生：个性、性格和智慧

“他会穿双排扣西装，而且扣子全都扣好了。”——这就是他了。

大器晚成

我们为什么认为天才一定早慧？

1

本·方丹（Ben Fountain）是美国艾金·岗波律师事务所房地产业务板块的合伙人。他心生写作念头时，才刚出法学院校门没几年，在这之前，他唯一发表过的文章还是跟法律有关的。他受过的写作训练很少，只在大学时修读过写作课程。他曾经尝试下班回家后在夜间写作，但往往都因为太累而作罢。后来他决定辞职，以专心写作。

方丹回忆道："我内心极为害怕，觉得自己好似已经义无反顾地跳下了悬崖，却又不知降落伞会不会打开。没有人希望浪费生命，我原本可以好好开创一番事业，却放弃了前景大好的法律工作。我父母原本以我为荣，父亲尤其为我感到骄傲，但我所做的一切都太疯狂了。"

方丹在2月某个周一的上午开始了新生活。每天早上7:30，他便坐在厨房餐桌前。他制订了一个计划，每天从早上开始一直写到中午，然后躺在地板上20分钟，让脑子休息一下，再回去工作。他当过律师，受过严谨的训练，他说："我很早就知道若不尽情抒发，我就会满心不舒服，因此我总是努力地写，把它看作一份正当工作，不会拖拖拉拉的。"他的第一个故事是关于一个股票交易员的：这位股票交易员利用内线交易，做出了逾越道德底线的事情。全文共60页，方丹写了3个月。完工后，他着手写另外一篇，然后又写了新的一篇。

在写作生涯的第一年，方丹共卖出两篇文章，他越写越有信心，完成了一部长篇小说，但他觉得写得不理想，便把它锁在抽屉里。接

下来，他便进入了他自己所谓的“黑暗时期”。他调整了自己的期望，重新出发。他的一篇文章上了《哈泼斯》（*Harper's*）杂志，纽约的一名版权代理人看到这篇文章后，立刻与方丹签约，他把数篇短篇小说结集成册，取名为《邂逅切·格瓦拉》（*Brief Encounters with Che Guevara*），由哈珀·柯林斯旗下的埃科公司出版。书出版后，好评如潮：《时报书评》（*Times Book Review*）称“读之令人心碎鼻酸”，此书赢得海明威基金会的“金笔奖”（Hemingway Foundation/Pen），也登上“书卷奖”（Book Sense Pick）冠军宝座。《邂逅切·格瓦拉》登上了地方报刊的最佳畅销书排行榜，《旧金山纪事报》（*San Francisco Chronicle*）、《芝加哥论坛报》（*Chicago Tribune*）与《柯克斯评论》（*Kirkus Reviews*）均将其评选为年度最佳图书之一，并将方丹与格雷厄姆·格林（Graham Greene）、伊夫林·沃（Evelyn Waugh）、罗伯特·斯通（Robert Stone）及约翰·勒卡雷（John le Carré）等名家相提并论。

方丹的经历听起来像个熟悉的故事：一个乡下出身的年轻人，突然在文坛上名声大噪。事实上，方丹的成功绝非侥幸：他在1988年辞去了美国艾金·岗波律师事务所的工作，早年每有一篇文章发表就意味着30次碰壁，他搁在抽屉里的小说花了4年才完成，20世纪90年代后5年对他而言全是黑暗时期。他在2006年因《邂逅切·格瓦拉》一书而转运时，距他决定坐在厨房餐桌旁开启写作生涯的一刻已经相隔18年，这名来自乡间的“年轻作家”扬名文坛时已经48岁。

2

一般人总认为天才与早慧密不可分——我们总觉得，真正的创意必须基于年轻人的清新与奔放。奥逊·威尔斯（Orson Welles）的杰作《公民凯恩》（*Citizen Kane*）问世时，他才25岁；赫尔曼·梅尔维尔（Herman Melville）32岁完成的巨著《白鲸》（*Moby-Dick*）是他20多

岁时开始写的；莫扎特21岁便完成了他划时代的《降E大调第九钢琴协奏曲》。若干创作形态，例如抒情诗，必须是“英才早发”之作，这似乎已成铁律。T. S.艾略特（T. S. Eliot）完成《普鲁弗洛克的情歌》时多大？［就是不停地重复“我老了”（I grow old）的那首诗。］他当时只有23岁。研究创意的学者詹姆斯·考夫曼（James Kaufman）认为“诗人年轻时即才华毕露”。《心流》（*Flow*）一书的作者米哈里·契克森米哈赖（Mihály Csíkszentmihályi）对此附和说：“最抒情的诗句是年轻人写的。”研究个人天赋的心理学家霍华德·加德纳（Howard Gardner）说：“在抒情诗这一领域，天才均被发现得很早，他们燃烧得很亮，然后就像一缕轻烟般消失了。”

几年前，芝加哥大学经济学家戴维·加伦森（David Galenson）决定探究世人对创意天赋的种种想法是否正确。他阅遍自20世纪80年代以来出版的47本重要诗选，统计哪些诗最常出现。当然，这种对文学作品加以量化研究的做法是有争议的，但加伦森只是想统计文学界学者眼中的重要美国诗作是哪些。结果他发现前11名依次是：T. S.艾略特的《普鲁弗洛克的情歌》、罗伯特·洛威尔（Robert Lowell）的《臭鼬时刻》（*Skunk Hour*）、罗伯特·弗罗斯特（Robert Frost）的《雪夜林间暂驻》（*Stopping by Woods on a Snowy Evening*）、威廉·卡洛斯·威廉姆斯（William Carlos Williams）的《红色手推车》（*Red Wheelbarrow*）、伊丽莎白·毕肖普（Elizabeth Bishop）的《鱼》（*The Fish*）、埃兹拉·庞德（Ezra Pound）的《河商之妻》（*The River Merchant's Wife*）[1]、西尔维娅·普拉斯（Sylvia Plath）的《父亲》（*Daddy*）、庞德的《在地铁站内》（*In a Station of the Metro*）、弗罗斯特的《补墙》（*Mending Wall*）、华莱士·史蒂文斯（Wallace Stevens）的《雪人》（*The Snow Man*），以及威廉姆斯的《舞》（*The Dance*）。

这11部作品分别是诗人们在23岁、41岁、48岁、40岁、29岁、30岁、30岁、28岁、38岁、42岁与59岁时完成的。加伦森的结论是，说

抒情诗作是年轻人的天下，一点儿根据也没有。有些诗人在事业萌芽期即产出了其最好的作品，有些人是在创作几十年之后才有佳作诞生。《弗罗斯特诗选》中的诗作，有42%是在其50岁之后才写就的；威廉姆斯是44%；史蒂文斯为49%。

加伦森在其名为“老耄大师与年轻天才：艺术创作的两种人生循环”的研究中指出，在电影领域也是如此。不错，确实也有像奥逊·韦尔斯那样的奇才，25岁就在导演艺术上登峰造极，但是也有像阿尔弗雷德·希区柯克那样的导演，留在影坛上几部不朽的作品，如《电话谋杀案》、《后窗》、《捉贼记》、《怪尸案》、《迷魂记》、《西北偏北》与《惊魂记》等，都是他在54~61岁完成的。马克·吐温的《哈克贝利·费恩历险记》是在其49岁时出版的，而《鲁宾逊漂流记》是丹尼尔·笛福在58岁那年写成的。

然而，加伦森脑海中最挥之不去的两个例子是毕加索与塞尚[2]。加伦森深爱艺术，艺术家的故事他耳熟能详。毕加索是光芒四射的天才，他在20岁时就画出了成名作《招魂》（*Evocation: The Burial of Casagemas*），而且之后不久他艺术生涯中许多伟大的作品纷纷面世，包括《亚维农的少女》（*Les Demoiselles d’Avignon*）（26岁时画成），他可以说是一般人心目中不折不扣的天才的写照。

塞尚则不然。如果你前往巴黎奥赛美术馆，遍览塞尚毕生呕心沥血之作，你就会发现这些作品全是完成于他艺术生涯的晚年。加伦森做了一个简单的经济分析，计算毕加索与塞尚画作拍卖的行情与其完成画作的时间，他发现毕加索20多岁完成的作品的价格是其60多岁完成的作品的4倍。塞尚却恰好相反，他60多岁创作的绘画作品的价格是其年轻时创作的作品的15倍。年轻人的清新、活力与冲劲没给塞尚带来什么好处，他属于大器晚成型天才。在评估天才与创意时，不知为什么，我们忽略了塞尚的一生所带给我们的启示。

3

方丹第一天在厨房餐桌前写作，一切都很顺利，他明白股票交易员的故事应该如何展开，但第二天就完全乱了章法，他无法将故事诉诸语言，觉得自己仿佛又回到了一年级，没有只字可以落纸，他说：“我必须在脑海中想象一栋建筑、一间房间、一面墙，以及发型或衣服，那些最基本的东西。我发觉自己没有将这些事情转化为文字的能力，于是我出去购买视觉词典、建筑词典，去上跟这方面有关的课程。”

方丹开始搜集与自己的兴趣有关的文章，不久他就发现自己迷上了海地。方丹说：“我所搜集的海地的档案越来越多，我想‘好，这就是我要写的小说’。有一两个月的时间，我对自己说，我不需要去那里，我什么都可以想象。但一两个月之后，我觉得自己一定得亲自去一趟，因此在1991年4月还是5月，我去了海地。”

方丹的法语不怎么样，更别说是海地的克里奥尔语了。他从来没出过国，在海地也不认识任何人，他回忆道：“我去了一家旅馆，走上楼梯，有一个人站在楼梯顶端，他说‘我叫皮埃尔，你需要一个导游’，我说‘的确，你说的没错’。他很快就搞清楚我不想找女人，也不想找毒品，我对那一切都没兴趣。皮埃尔当即告诉我：‘我可以带你去一些地方，可以带你去见某些人。’”

方丹对海地深为着迷，他说：“海地简直就像个实验室，过去500年里发生的事——殖民主义、种族问题、强权、政治、生态灾难，一切都以浓缩的方式在那里呈现，而我在那里如鱼得水。”他之后又屡次前往海地，有时去上一周，有时是两周，他在那里结交了一些朋友，他还邀请海地人到他在得克萨斯州达拉斯的家中做客。（“你的家里要是没来过来自海地的客人，那你就白活了。”方丹如是说。）

方丹又说：“我的意思是我真的融入了，整个过程有非常不理性与非线性的部分。我写的是一个非常特殊的时代，有些事我必须知道，

因此我必须融入。在这个过程中，我也了解了很多我不必须知道的事：我遇见一个在‘拯救儿童’组织服务的人，他在中央高原工作，要去那里得在公共汽车上颠簸12个小时，一路不知要吃多少土。那是一趟非常辛苦的旅程，但也是一次壮举，这与我写的书无关，但我绝对没有白去。”

在《邂逅切·格瓦拉》一书中，有4个故事跟海地有关，那也是全书最有力的一部分。这些故事读起来极具海地风情，仿佛是由本地人写给外界看的，而不是站在外围雾里看花。方丹回忆道：“小说写完后，我觉得意犹未尽，感觉还有东西值得探索、发掘，而且可以一直往深处探究。海地总有什么东西等着我去发掘，我先后去了不下30次。”

加伦森认为，天才如毕加索者，很少进行这样无止境的探索，他们一切都从“观念”出发，而且有清楚的思路，知道自己要往哪里去，接着便是执行。毕加索有一次在接受艺术家马里厄斯·德扎亚斯（Marius de Zayas）的采访时表示：“我很难体会‘研究’（research）一词的重要性，在我看来，‘探寻’（search）对绘画来说一点儿意义都没有，‘发现’（f ind）才重要。我在绘画中采用的几种方式，绝不能视作向某种未知的理想行进。我从未做过试验或实验。”

加伦森说，大器晚成者的方法却刚好相反，他们比较喜欢采用实验法。他在《老耄大师与年轻天才》的研究材料中写道：“他们（大器晚成者）的目标不明确，因此过程也是暂时与渐进的。”加伦森说：

> 因为目标不明确，所以这些艺术家很少感觉自己已经成功了，结果他们的事业也受到他们追求单一目标这一行为的影响。这些艺术家反复地画着同一主题，在“从错误中学习”的实验过程中渐渐改变绘画的处理方式。每一幅作品都把他们带向下一幅作品，没有一幅比其他作品特别，因此实验派画家很少打预备的草稿或设计轮廓，而是将绘画创作视为一种搜寻过程。他们的目标是在过程中发现作画的形象，并认为学习是比完成作品更为重要

的目标。实验艺术家在事业发展之际，也逐渐强化了自己的技巧，在漫长的过程中提升了自己的作品水平。这些艺术家是完美主义者，他们都因为不能达到目标而感到沮丧，这是他们的特质。

毕加索希望发现，而非探寻；塞尚则恰好相反，他说：“我在绘画中探寻。”一位实验派的创作者会前往海地30次——有“探寻”思维的人就是在这一过程中才最终明白自己想要做的是什么。当塞尚为画评家古斯塔夫·杰弗里（Gustave Geffroy）画人像时，他要杰弗里在整整3个月的时间内摆姿势充当模特达80次，可是到最后还是宣称画作失败（事实上，这幅人像如今已是奥赛美术馆的镇馆作品之一）。塞尚为他的经纪人安布罗塞·沃拉尔德（Ambrose Vollard）画像时，他要沃拉尔德早上8点就来，在摇摇欲坠的桌子上一直坐到11点半，中间不能休息，就这样摆姿势摆了150次，但最后他也同样放弃了这幅画。他会先画一遍，不满意就重新画，若还是不满意便不惜重新再来。他在灰心丧气之余会将画撕成碎片，这是人尽皆知之事。

马克·吐温也一样。针对马克·吐温从错误中学习的方法，加伦森引述文学批评家富兰克林·罗杰斯（Franklin Rogers）的话：“他的例行程序似乎是，以某种结构来展开长篇小说的写作，当然他也很快就发现这样会瑕疵百出。这时他会思考新的情节来克服困难，重写已经写过的，直到再次出现新的瓶颈，他便再次重复同一过程。”写《哈克贝利·费恩历险记》时，马克·吐温摸索、失望、修订、放弃，这个过程不知重复了多少次，这本书写了近10年才大功告成。在大器晚成者的世界中，这些晚成的大师不是因为性格有缺陷、心不在焉或缺乏野心，而是因为对他们来说，只有在从错误中学习的实验过程中，创意才能慢慢开花结果。

《邂逅切·格瓦拉》一书中，《中部山脉濒临绝种的鸟类》一篇属上乘佳作，故事描述了一名鸟类学家在哥伦比亚被游击队擒为人质。跟方丹的其他作品一样，文章读起来令人悠然神往，但是创作过程一

点儿也不“悠然”。方丹说：“我这篇故事写得非常吃力。我总是用力过度——我写了500页，尝试了各种形式。”方丹曾经试图写一部长篇小说，预计2008年出版，但如今预计的出书日期早已经过了，仍未出版。

4

加伦森认为创意可以分为“观念性”与“实验性”两种，这种想法具有重要的意义。举例来说，我们有时以为大器晚成是指起步晚的人：这些人到了50岁才知道自己擅长于某些事，难怪比较晚才有成就。但这并不完全对：塞尚开始画画的时间几乎跟毕加索一样早。我们有时也以为有些大器晚成者是被人发现得晚，世人只是太晚才开始欣赏他们。在两种情况下，早慧的天才与大器晚成者本质上基本都一样，晚成表示他们也是天才，只是早期在市场上失利而已。加伦森对此不以为然，他认为大器晚成的意思是，这些人直到事业晚期才精锐尽出。

英国名噪一时的艺术批评家罗杰·弗莱（Roger Fry）曾就塞尚的早年作品评论说：“塞尚无法对他的人生戏剧所需扮演的角色给予逼真的诠释，因此他的抱负不断遭到阻挠。”他又说：“纵有如此天赐的才华，塞尚却又缺少基本的发挥能力，而后者只是画匠在一般商业艺术学校中要学的最基本技巧。要实现塞尚那样的抱负，得高度具备这种能力。”换句话说，年轻的塞尚不会画画。对于塞尚31岁所画的《盛宴》，弗莱的评语是：“我们必须承认，塞尚的技巧欠佳。”他甚至说：“一般小有才华的人都能够从一开始就知道如何自我表现，但像塞尚这样丰富、复杂与矛盾的人，需要长期酝酿才能大放光芒。”塞尚想完成的目标是如此飘忽不定，只有在穷数十年之努力，技法已臻成熟后，才能挥洒自如。

这也是方丹长期努力要博得文学界青睐过程中的恼人课题。在达到功成名就的漫漫长路上，大器晚成者有时就像一无所成的废人。大

器晚成的人虽然不断在失望之余撕毁或重新修改作品，不断改变自己的方向，但这些作品有时看起来真的称不上大家的手笔。天才的一切看起来都轻松无比，一开始就有人吹捧；大器晚成者则备尝辛酸，不但要坚忍，还要有盲目的信心（幸亏塞尚在高中阶段没有遇到这样一类打击人信心的辅导老师：在看了他的早期素描手稿之后劝他不要不自量力，让他干脆改学会计算了）。每当我们发现一位大器晚成的人，我们总不免要想：有多少人像他一样，却因为我们有眼不识泰山，而未给予其我们本应给予他们的鼓励，误了人家的前程？当然我们也必须接受的事实是，对他人的天赋，我们可能爱莫能助——我们怎么知道一人早年的失败是他晚年的成功之母呢？

在会见方丹后不久，我去拜访小说家乔纳森·萨弗兰·福尔（Jonathan Safran Foer），他是2002年畅销小说《真相大白》（*Everything Is Illuminated*）的作者。方丹已华发早生，他体形瘦削，态度温和，套用他朋友的话说，方丹有点儿像“佐治亚州奥古斯塔的职业高尔夫球选手”；福尔30岁出头，看起来好像才刚到法律允许可以喝酒的年龄。方丹另有一番谦逊风度，仿佛多年来的奋斗已把他过去的棱角磨平；福尔则让人觉得，如果谈话中你碰触他一下，就仿佛会被电到一般。

福尔说：“我是从‘后门’进入写作这一行的。我妻子是作家，从小就喜欢写日记，她的父母说‘好了好了，关灯睡觉’，她会偷偷拿出手电筒，躲在被子里看书。我想我真正开始读一本书的时间比一般人晚得多，我就是对读书不感兴趣。”

福尔到普林斯顿大学念书，大一那年选了乔伊斯·卡罗尔·欧茨[3]教授的写作课程，他自己解释那是“一时兴起，也许是因为自己觉得课程应该多样化些”。他从来没有写过东西，他说：“老实说，我对这门课并无太多期望。不过，半个学期过后，有一天我提早到了教室，碰见老师，她说‘我很高兴有机会跟你谈一谈，你写的东西，我很欣赏’，那番话使我豁然开朗。”

欧茨告诉福尔，他已具备最重要的写作特质，那就是热情——福尔每周总要为那堂课写上15页的内容，为一次研讨会写一篇完整的故事。

他笑着说："为什么有裂缝的水坝漏水漏得如此厉害？我内心就像那个有裂缝的水坝一样，有东西不吐不快，就像有压力在后面推我一般。"

大二时，他选了另一门写作课。接下来的夏天，他前往欧洲，希望找到祖父的故乡，也就是乌克兰的一个小村庄。那之后他去了布拉格，像每个念英文系的大学生一样，他阅读卡夫卡的作品，并坐在计算机前勤敲键盘。

他说："我只是信手而写，我并不知道自己在写作，也无意写一本书。在10周里我写了300页，真是写个不停，我从没这样做过。"

他这本小说的主角是一个叫福尔的少年，福尔前往爷爷的故乡，到乌克兰的一个村庄去寻根。他的300页习作就是《真相大白》的初稿。这部不同凡响的小说奠定了福尔在文坛上的地位，也使他的文字成为当时独特的文学声音之一。当时他才19岁。

福尔开始谈到其他写作方式，通过这些方式，你可以年复一年地磨炼写作技巧。福尔说："我无法那样写作。"他似乎对此感到困惑，显然他不懂实验派发明家是怎么做事的，他说："假如你想学的技巧是原创性的呢？既然是原创性的，请问要怎么学？"

福尔形容乌克兰之旅说："我到父母的故乡特拉希姆布罗德（Trachimbrod），我在书里也用了这个地名，是真有此地。有趣的是，我为这本书做了那么多研究，只有这个地名最后进入书中了。"他写了全书第一个句子，自觉得意，但是接下来他就反复思考下一句该怎么写了。福尔说："我第一个星期全在想第一句以后该如何，但我下了决定以后，我就完全解放了，灵感源源不绝。"

读《真相大白》，就跟读《邂逅切·格瓦拉》一样，会产生一种时空转移感，就此进入文学作品的世界。两本书都是艺术作品，但就创作的艺术家而言，两人简直是大相径庭。方丹前往海地30次，福尔只去了特拉希姆布罗德1次，而且那次经历“其实是完全空白的”。福尔说：“我对特拉希姆布罗德可以说是一无所知，我完全只是用它来做书的跳板，有点儿像一个空的游泳池需要装满水一样。”他为全书积蓄灵感的时间只有3天而已。

5

方丹放下法律工作成为作家不是只凭一时冲动。他已经结婚生子，他和妻子莎朗是杜克大学法学院的同学；他在美国艾金·岗波律师事务所工作时，莎朗在处理税务的Thompson & Knight律师事务所工作，等着晋升成为公司合伙人，两人其实在达拉斯市中心的同一栋大楼里工作。他们在1985年结婚，1987年生了一个儿子，莎朗休了4个月的产假才回去上班，当年年底，她顺利成为公司的合伙人。

莎朗回想道：“我们把儿子送到市中心的托儿所，两个人一起出发，一人把他送到托儿所，另一人直接去上班。下班时，我们当中的一人会去接儿子。晚上8点左右，我们会给他洗澡，哄他睡觉，直到那时我们才有时间吃晚饭。我们会四目相对，心想，这还只是个开始。”说到此时，她做了个鬼脸，接着说：“这样过了一两个月，我丈夫说‘真不知道别人是怎么办到的’，长此以往，两个人大概都会吃不消，方丹问我：‘你想待在家里吗？’我其实对自己的工作非常满意，但他不满意他的工作。因此我感觉自己留在家里似乎没道理，而且除了从事法律领域的工作，我并没有什么特别喜欢做的事，可是他有。因此我说：‘这样好不好，我们还是安排一些时间让孩子待在托儿所，同时也能让你兼顾写作？’我们就那么办了。”

方丹每天早上7点半就可以开始工作，因为莎朗那时已经把儿子送到托儿所了。他下午会停下手边的工作，因为要去接儿子回家，家里的食品采购和家务也由他负责。1989年，他们有了第二个孩子，这次是个女儿，方丹此时已成为达拉斯市北部的一位全职父亲。

莎朗回忆道："方丹刚开始扮演全职爸爸这一角色时，我们曾经考虑到这样做也许行不通，但我们问自己'怎么就知道这样行不通呢'，我说'试个10年再说'。"对莎朗来说，10年非常合理："知道自己喜欢什么、不喜欢什么，这需要时间。"当10年成为12年、13年，又到了第14年、15年时，孩子已经上高中了。这期间，方丹一个字都没出版过，但莎朗始终支持自己的丈夫，她相信方丹的写作技巧已磨炼得越来越好。对方丹前往海地，莎朗也同意，她说："我无法想象如何能描写出一个你连去都没去过的地方。"她甚至跟他一同去过一次，从机场进城的路上，一路都有人在焚烧轮胎。

她说："我的收入不错，家里不需要两份收入。"她有一种安静、不张狂、不浮夸的特质："有两份收入固然好，但一份也够了。"

莎朗是方丹的妻子，但用以前的话来说，她也是方丹的资助人。今天我们用这些字眼形容作家，可能带有一种贬损的口吻，觉得用在必须受市场支持的画家身上可能比较合适。不过，"市场"一词只对福尔或毕加索这类人适用：前者的才华在其事业发端时即已涌现并发光，后者的天赋则是一看便知，艺术经纪人因而愿意在他20岁初抵巴黎时便每月慷慨解囊，付他150法郎。如果你是那种在创意事业开始时毫无把握、毫无头绪且需要边做边学、不断实践的人，你需要有一个人在旁边，用一双推动摇篮的手，陪伴你度过漫长与困难的岁月，直到你的艺术创作达到真正的高水平。

这也是塞尚的各种传记能深入人心的原因。所有有关塞尚一生的记述都从他的个人生活开始，然后迅速演变成他的生活圈子。他生活圈中最重要的人物当推儿时的挚友埃米尔·左拉（Emile Zola）。正是

左拉说服与乡间生活格格不入的塞尚前往巴黎，是他在塞尚长期潦倒的状态中成了塞尚的保护人、监护人兼引航人。

以下是左拉在巴黎写给塞尚的一封信，当时塞尚还年轻且住在普罗旺斯。洋溢在信中的父亲般的关怀多于兄弟之情：

> 你问的是一个老问题。只要有意愿，一个人当然可以在这里工作和生活，其他任何地方也都一样。而巴黎能够提供的东西，不是你在其他地方能找到的，例如你可以从上午11点到下午4点在美术馆或博物馆里临摹大师的画作。你应该如此分配时间：上午6点到11点，前往画室对着模特写生，然后去吃午饭；中午12点到下午4点，在卢浮宫或卢森堡博物馆临摹你钟情的大师作品。这样一天便工作了9小时，我认为这样就够了。

左拉在信中建议塞尚应怎样花费每个月的125法郎津贴：

> 让我来算一算你需要哪些开销：租房子每月要花20法郎。午餐18苏[4]、晚餐22苏，也就是一天2法郎、一个月60法郎……你也得付给画室钱，便宜的瑞士画室，我估计要10法郎。另外要花10法郎买画布、画笔与颜料，这样算下来已经100法郎了。因此，洗衣、照明与其他无数的大小需要，你只有25法郎可以使用。

卡米耶·毕沙罗[5]是塞尚一生中的第二号重要人物。毕沙罗收塞尚为徒，指导他如何画画，两人还经常一起到乡间写生。

安布罗塞·沃拉尔德也是塞尚的贵人，他在塞尚56岁时赞助其举办了首次个人画展。在毕沙罗、雷诺阿、德加斯与莫奈等人的敦促下，沃拉尔德到普罗旺斯地区的艾克斯苦苦寻找塞尚。他在一棵树的树梢上看到塞尚的一幅静物图画——这幅画因被塞尚嫌弃而被丢弃在那里。沃拉尔德在城里四处打探，到处放话说要买塞尚的油画。传记作

家菲利普·加洛（Philip Callow）在他的《失去的土地：塞尚的一生》（*Lost Earth: A Life of Cézanne*）中说：

> 没多久，就有一人夹着个布包到沃拉尔德下榻的旅馆，想以150法郎的价格卖掉布里所包的画，沃拉尔德便灵机一动想："何不跟那名画商一起回他住的地方，浏览几幅塞尚较佳的作品？"沃拉尔德以1 000法郎买下一整批画，离去时，一幅未受青睐、被那人妻子扔出窗外的油画几乎打中沃拉尔德的头。所有的画作都蒙着厚厚的灰尘，被尘封在阁楼的一堆废物当中。

这些都发生在沃拉尔德同意让塞尚写生，同意从早上8点摆姿势一直摆到11点半，中间没有片刻休息时间之前，而最后，那幅画像还是被塞尚百般嫌弃而被丢弃了。沃拉尔德在他的回忆录中说，有次他在充当模特时睡着了，从临时搭成的站台上摔了下来，塞尚发怒责备他说："苹果会动吗？"这就叫友谊。

还有塞尚的父亲——银行家路易–奥古斯特（Louis-Auguste）。塞尚22岁初次离开艾克斯时，是父亲出的路费。即便各种迹象都显示，塞尚可能只是个不成才的业余艺术爱好者，塞尚的父亲仍然不吝支付他的一切生活开销。如果塞尚一辈子留在普罗旺斯，在左拉看来，他永远只会是一个半吊子；在毕沙罗眼中，他一辈子都不会画画；沃拉尔德则认为，塞尚的油画只有在阁楼里腐烂的命运。但对塞尚的父亲来说，塞尚长期习画表示他永远无法在财务上有出息。这是一张十分特殊的资助人名单，对前三人（左拉、毕沙罗与沃拉尔德）来说，他们不用沾塞尚的光，因为即使塞尚不在这个世上，他们照样大有名气，而第四位资助人是一位极有理财天赋的企业家，死时留给塞尚40万法郎的遗产。塞尚获得的不仅仅是简单的帮助，他背后有一个强大的梦想团队。

这是大器晚成故事中的最后一个课题：他们的成功极依赖他人的支持。在以塞尚为主角的各种传记中，路易–奥古斯特均被形容为不知艺术为何物的守财奴，对儿子的艺术才华根本不懂得欣赏。不过，路易–奥古斯特并没有义务长年支持儿子，他绝对有权利要求儿子找一份“正经”的工作，就像莎朗有权反对她丈夫屡次到混乱的海地考察一样。莎朗完全可以表示，她有权过一种符合她职业与社会地位的生活，有权像达拉斯北部的权贵一样开宝马，她却舍弃了这种身份象征，开的车是朴素的本田雅阁。

但她对夫婿的才华笃信不疑，她相信自己的丈夫，一如左拉、毕沙罗、沃拉尔德与路易–奥古斯特相信塞尚一样。大器晚成者的故事，千篇一律都是爱的故事，而这也可能是一般人无法慧眼识英雄的原因。我们总认为忠贞、坚持以及愿意资助看似“前途未卜”者，与成就一位旷世奇才沾不上边。然而，有时奇才绝非稀奇，有时他们非得在厨房餐桌上努力了20年之后，才气才会显露。

方丹说：“莎朗从来没提过钱的事，一次也没有。”方丹接受采访时，莎朗就坐在他身旁，从他看妻子的眼神中，我们不难体会，他明白《邂逅切·格瓦拉》一书的成功有多少要归功于自己的妻子。他的泪水几乎夺眶而出，说：“我从来没有感受到她曾给我任何压力，明示、暗示都没有。”

2008年10月20日

---

[1] 该诗为庞德对李白的《长干行》的译作。——编者注

[2] 保罗·塞尚（Paul Cézanne），法国著名画家，后期印象派主将。——编者注

[3] 乔伊斯·卡罗尔·欧茨（Joyce Carol Oates），美国当代著名小说家。——编者注

[4] 1法郎 = 20苏。——编者注

[5] 卡米耶·毕沙罗（Camille Pissarro），法国印象派大师。——编者注

谁最有可能成功

当我们无法评估谁适合这份工作时，怎么聘用员工？

1

在密苏里大学老虎队与俄克拉何马州州立大学牛仔队交锋那天，球探丹·尚卡（Dan Shanka）带着他的随身DVD放映机，下榻密苏里州哥伦比亚市的一家旅馆。尚卡为NFL（美国国家橄榄球联赛）的三支球队效过力，在担任球探之前，他是橄榄球队教练；在当教练前，他担任过后卫，用他自己的话说："那是在动了三次膝盖手术、与现在体重相差100磅之前的事。"现在他每年要评估全美800~1 200名球员，协助职业球队在大学橄榄球队校际比赛中选拔球员。这表示他在过去30年里看过的球赛，绝不少于任何美国球迷。他的随身DVD放映机里是他对今晚大赛要做的功课——老虎队此前对战内布拉斯加大学剥皮队的那场比赛的剪辑录像。

尚卡仔细观看比赛录像，只要有让他眼前一亮的镜头，他就立即停下来，回放。他很欣赏老虎队的两名外接手——杰里米·麦克林与蔡斯·科夫曼，他对该队孔武有力的前锋威廉·莫尔也赞赏有加，但他对这些人的兴趣都不及对老虎队的明星四分卫球员、身体强壮、臂力过人的老将蔡斯·丹尼尔（Chase Daniel）。

尚卡娓娓道来："我喜欢看见四分卫持球边冲边把球传给外接手，这样他就不必为抛传而放慢速度了。"他旁边摆着一沓评估表格，每当看球赛时，他便会在表格上针对丹尼尔每次的抛传制图和打分。"然后，要看他能不能当机立断。如果没有制造射门得分的机会，他能不

能把球抛开，待机会来时再抢攻？他能不能承受包夹冲撞？能不能在冲撞下抛传？他是只在有队友助攻与打掩护的抛传保护区内传球漂亮，还是持球冲锋时抛传也一样强劲有力？你希望看到的是一位进取心强、有耐力的、渴望得分的球员。这些四分卫能不能把队带到球场下方的得分区，在接近终场前得分？你的球队一路领先，当然不错，但我要看的是球队在落居下风时，四分卫会怎么做。”

屏幕上，丹尼尔猛然抛出一个短球，出手之际，一名防守球员狠狠地撞上他。尚卡说：“你看他是怎样挺住的。他硬是不倒，硬是在承受撞击之际把球抛出。这个孩子勇气十足。”丹尼尔身高6英尺，体重225磅，胸膛与身躯都非常厚实，举手投足之间流露出近乎骄傲的自信。他抛球快速而有节奏，能灵巧躲闪守方。他的短传令人猝不及防，长传则十分精准。球赛结束时，他有78%的抛传均无虚发，让内布拉斯加大学队吃了53年来在主场最惨的败仗。尚卡说：“丹尼尔快如游龙，必要时会冲锋陷阵。”尚卡看过所有出色的大学四分卫，都对他们打过分数，在他心目中，丹尼尔的表现最不同凡响，尚卡认为他“也许是美国大学球队史上最佳四分卫之一”。

不过，尚卡也谈到1999年在费城老鹰队任职时的见闻与心得。那年的第一轮大学队选秀战中有5人入选，个个都跟眼前的丹尼尔一样看似前途不可限量，但到头来只有多诺万·麦克纳布（Donavan McNabb）没让人失望。其他人中，有一个一开始不错，但后来就再无出色表现，另外两个完全不行，最后一个的表现更是令人大跌眼镜，退出NFL后，连在加拿大橄榄球联赛中也混不下去。

在那之前的一年，同样的事也发生在瑞安·里弗（Ryan Leaf）身上，此人可说是1998年的丹尼尔。他被圣迭戈闪电队相中，是该队新秀中的榜眼，获得1 100万美元签约金的优厚待遇，但后来里弗的表现惨不忍睹。2002年，同样的事发生在乔依·哈林顿（Joey Harrington）身上。哈林顿是俄勒冈大学的金童，是选秀大赛中的探花。尚卡始终都不能对哈林顿未成大器一事释怀。

“我跟你说，我亲眼看到过哈林顿是怎么打球的。他传球、抛球极为精准，即使在重围中出手也不成问题。他论臂力有臂力，论体形有体形，也有打球的头脑。”尚卡说到这里有些激动，仿佛又回到亲眼看哈林顿冲锋的时光，“他简直是球赛中的钢琴演奏家，我对他真的欣赏极了。”但是哈林顿在底特律狮子队受训的成绩令人失望，后来其事业无疾而终。尚卡的目光回到计算机屏幕上，他心目中有可能成为美国最优秀四分卫的人正率领队伍在全场飞奔。“这种能力能不能在NFL表现出来？”尚卡摇摇头，只有天知道。

这就是所谓的“四分卫”选秀问题了，对于有些工作，你根本无从预知新人被聘用之后会如何表现。那么，针对这种情况，什么才是正确的选拔人才之道?

近年来，已经有若干领域开始正视这个问题，但在众多行业中，选才兹事体大、影响深远，没有一个行业能与教育这一行相提并论。

2

当代教育研究一项相当重要的工具是“加值型”分析方法。每学年，在不同老师授课的教室里，学校会用制式的测验成绩来检视学生的学业成果。假设布朗太太与史密斯先生两人教的都是三年级的学生，在9月开学的第一天，两个班学生的数学与阅读的平均成绩都是50分，到了第二年6月再次测验时，布朗太太的学生得到了70分，史密斯先生的学生却掉到了40分。根据加值理论，学生的分数变化是显示布朗太太比史密斯先生胜任此教职工作的一个有意义的指标。

当然这只是一种粗糙的测验方式，对于学生在教室里学了多少东西这一问题，不是只有老师这一个影响因子，也不是老师传授给学生的所有价值都可以用标准化的考试来衡量。然而如果你持续观察布朗太太与史密斯先生三四年，老师在学生测验分数上的影响效果是可以

渐渐预测出来的。数据若够，不但有可能分辨出哪些老师是好老师、哪些老师表现欠佳，还可发现好老师与差老师之间有相当大的差别。

斯坦福大学经济学家埃里克·哈努谢克（Eric Hanushek）估计，平均说来，差老师带的学生可以学到学校一学年所教的一半的知识量，而好老师带的学生则可以学会一年半的知识量。单单一学年里，学生的学习差别也高达一年的知识量。“教师效应”大过“学校效应”，也就是说，你的孩子待在差学校里，碰到的却是好老师，实际上要比在好学校里遇见差老师，要好得多。“教师效应”也比所谓的“班级效应”强得多：对提高成绩来说，将学生从一个中等水平教师的班级换至一个中高等水平教师的班级的效果与不更换教师，而是将班级人数减半的效果相同。对学校来说，一位优秀教师的成本与一位平庸教师的成本是一样的，而若要班级人数减半，学校就必须修建两倍数量的教室，聘用两倍的教师。

哈努谢克最近随手做了一项统计，想了解若是能稍微强化教师质量，美国会出现什么样的变化。我们若依学童的学校成绩表现来看各国的排名，美国只勉强挤到中下游，落后于加拿大和比利时等表现优异的国家。哈努谢克认为，美国只要淘汰最差的6%～10%的老师，另以中等资质教师取代，就可以迎头赶上。在操心学校经费、班级大小、课程设计等多项问题多年后，许多教育改革人士终于觉悟：办教育，首要之务是找出有潜力成为好老师的人才。问题是，没有人知道什么样的人能够成为好老师。换言之，学校制度也有着“四分卫选秀”的问题。

3

密苏里队迎战俄克拉何马队一役，开球的时间是晚上7点。那是一个对橄榄球比赛而言再理想不过的傍晚，初秋晴空万里，微微的凉风拂面。球迷开着车在球场外的停车场绕圈子找停车位，学校附近的道

路两旁也停满了来看比赛的人的车辆，许多车身上悬挂着象征老虎的黄黑二色“虎尾”，这是密苏里大学多年来规模最大的一场比赛。老虎队保持了多年不败的常胜纪录，在美国大学橄榄球赛称霸的希望极高。尚卡挤过人潮，在记者包厢找到一个座位。下方，球员像棋盘上的棋子在球场上布开。

比赛由老虎队先展开攻势，丹尼尔站在自己队伍的防守线后方7码[1]处。他有5位外接手接应，2位在他的左边，3位在右边，从球场的一边到另外一边一字排开。他的中锋、截锋与护锋也同样就位排开。每次交锋，丹尼尔都从中锋手中接过球，双腿站稳，快传七八码，把球斜斜地传给5名外接手中的一位。

老虎队的这种攻势是一种接近“散弹式”的“布开”阵式。大多数大学球队的头号四分卫，也就是职业球队要选的球员，都是那种“散弹”四分卫。进攻组的各个球员（如中锋、截锋与护锋）及外接手在四面八方站定，四分卫便可在球发出前看清楚守方的意图。他可以沿场上的白线洞视在线的状况，窥出守方的动向，在大家有任何动作前，决定把球抛向何方。丹尼尔从高中起就开始打这种“布开”阵策略，是个中翘楚。尚卡说：“看他球出得有多快！开赛后瞬间，他的球就出手了，他知道自己要往哪里攻。球员都这样散开时，守方便无法掩饰他们的掩护防守策略，丹尼尔马上就知道对方防守组的动向了，这种策略简化了四分卫的决定过程。”

但对尚卡而言，这并不重要。预测大学球队的四分卫能不能也在职业球队有可圈可点的称职表现，从来就不是一件容易的事。职业赛不论从哪方面来看都比大学队的比赛复杂得多，进行速度也快得多。不过“布开”阵一出，大学赛与职业赛就完全成了两码事。NFL球队不跑这种阵势，因为根本用不上。职业赛的防守队球员冲的速度比大学队快得多，他们可以从攻方大开的漏洞中见缝插针，挫杀四分卫的进攻锐气。在NFL比赛中，防守线连接极为严密，丹尼尔无法获得5名外接手接应，大部分时间，充其量只能有三四个人接应，也不会有站在

中锋后7码的宽裕度，待站稳再出手抛传，他必须在瞬间就做出决定，把球传到哪里。丹尼尔必须半蹲在中锋后面，直接接下球，在站稳抛传前，先得向后跑；向他冲来的守方球员也不会在7码之外，而是一开始就会将他团团围住。而守方也不需要在场上频繁变换战术，因为攻防阵势不会在球场上散得那么开，这能掩饰守方的意向，因此丹尼尔无法在接下中锋投来的球前判断攻势，而必须在每次交锋后的瞬间快速做出反应。

尚卡说："在'布开'阵势中，四分卫可以看清别的球员远远各据一方，但像丹尼尔这样的四分卫加入NFL后，他不太可能有机会看清外接手远远站开，只有在极少数情况下，例如在守方失误或防卫出现漏洞时可以如此。在职业赛中，一旦球出手，如果不用眼睛去揣摩防守球员的位置，球立刻就会被拦截。运动员在NFL中展现的爆发力，强到令人难以想象。"

尚卡谈话之际，丹尼尔正指挥球队进攻到球场下方的得分区，他不断抛出快速的斜传。在NFL比赛中，丹尼尔不但要发挥这项特长，还需要传出远而长的、垂直角度的球，越过防守球员的上方。他有这一传球本领吗？尚卡无从得知，因为丹尼尔的身高是个问题。在"布开"的攻守阵势里，6英尺的身高不成问题，因为进攻线之间距离宽，不乏同时抛传与看清球场得分区附近战况的机会，但在NFL比赛中，进攻线之间不会有太大的间隙，他迎面而来的对手都是6英尺5英寸高的大汉，而不是6英尺高的对手。

尚卡接着说："我不知道他能不能看见，他能不能在一种全新的攻势中有所建树？他如何应付其中的差异？我希望他有能力识破其他阵势中守方的策略，我希望看见他在被围攻时的状态，我希望看见他深入对方阵营或绝地大反攻，抛出几乎能飞越全场的20码或25码长传球。"

在评估老虎队的其他明星球员，例如前锋莫尔与外接手麦克林与科夫曼时，不知尚卡会不会有同样的迟疑。对这些球员而言，大学比

赛与职业赛也是不一样的，但是只有一点儿程度上的不同而已：他们因为体格壮、技术好、速度快而在密苏里大学老虎队出人头地，而这些优点同样可以在职业比赛中完全发挥出来。

相反，大学四分卫球员在NFL比赛中要打的是全然不同的球赛。尚卡谈起1999年选秀赛的状元蒂姆·库奇（Tim Couch），库奇在就读肯塔基大学时的每场比赛都缔造出令人刮目相看的纪录。尚卡摇着头回忆道："他们把5个垃圾桶摆在场中央，库奇站在场子里抛球，个个都能命中。"然而库奇在职业赛中却始终无法建功，这并不是职业赛不需要精准度，而是只有能在真实的NFL大赛中立功的精准度才算数。

同样，入选职业队的新秀四分卫都必须去接受温德利人事测验[2]，有一项理论是，职业赛在认知要求上比大学赛难得多，因此智力是能不能打赢比赛的一项良好指标。不过，经济学家戴维·贝里（David Berri）和罗布·西蒙斯（Rob Simmons）根据外流到新闻界的智商分数做了一次分析，他们发现以智力测验作为成功指标的决定几乎可以说一无是处。1999年，在第一回合选秀时被选中的5名四分卫中，只有多诺万·麦克纳布出现在名人堂的名单上，而他的智商测试分数却最低。在职业赛史上最杰出的四分卫中，丹·马里诺（Dan Marino）和特里·布拉德肖（Terry Bradshaw）都与麦克纳布的智商不相上下。

正因为预测之难，我们才不断设法了解什么是更好的指标。我们现在已经知道，要当一名好医生，需要具备沟通、倾听与关心的能力，医学院也因此更重视学生在取得优秀的学业成绩外培养人际沟通的技巧。如果我们更清楚该如何选择医学院学生，医院的医疗质量就会更高。但没有人说尚卡的分析中少了某些重要的因素；没有人说，如果他立足于更多的观察角度，他就应能预测丹尼尔的事业曲线。遴选四分卫的难题在于，像丹尼尔这样的四分卫人选，他们的比赛表现其实是无法预测的。培养四分卫的工作是如此特别与专业，要预言谁

会成功、谁不会根本是不可能的。事实上，贝里与西蒙斯发现，四分卫在大学比赛表现评分的高低与他在职业赛中的表现好坏毫无关联。

在这场由丹尼尔领军出战俄克拉何马州州立大学的比赛进行之际，他的候补蔡斯·帕顿（Chase Patton）一直都站在边线上凝视场上的情况。帕顿持球进攻从来没有创出推进10码的纪录，在这场比赛之前，他在密苏里大学的4年赛事中一共仅掷出过26个抛传球，然而在尚卡的圈子中，却有人认为帕顿比丹尼尔更有可能成为职业赛中的优秀四分卫。在俄克拉何马州比赛的那一周，丹尼尔与帕顿两人都上了美国体育杂志《娱乐与体育》（*ESPN*）的封面，封面故事的标题是：丹尼尔可能赢得大学冠军杯，但他的候补可能赢得职业赛的超级冠军杯。为什么大家如此看好帕顿？没有人说得上来。可能是因为他在训练时表现良好，也可能是因为本季的NFL大赛中有一名从未在大学赛中有出色表现的四分卫，在其投效的新英格兰爱国者队中，表现好到让人跌破眼镜。无缘无故把一名运动员搬上杂志封面似乎有些离谱，但这正恰如其分地说明了四分卫选秀的困难之处：如果大学校际赛的表现不能作为评估指标，我们难道不应该对在比赛中表现甚佳的选手与没有表现机会的球员一视同仁吗?

4

想象一名年轻的幼儿园老师坐在教室地板上，7个孩子围成一圈，老师坐在中间。她手里拿着一本英文字母的书，正一个字母一个字母地教孩子认字。“a是‘apple’（苹果）的第一个字母，c是‘cow’（母牛）的第一个字母。”这堂课被全程录了下来，一群专家正在观看这段录像，他们把老师的每步动作制成图表并评分。

播了30秒之后，这个小组的负责人、弗吉尼亚大学居里教育学院院长鲍勃·皮安塔（Bob Pianta）停止播放录像带，指着坐在右边的两

个小女孩：我们注意到这两个女孩格外地活跃，不停地探出身子，伸手碰触书本。

皮安塔说："我特别欣赏的是教室里活跃的学习气氛，老师创造了一个活跃的空间。她与其他老师不同的地方是，她的教学方式有弹性，允许儿童活动、用手指书，且不会硬性强迫学生坐好。"

皮安塔小组发展出一套以师生互动表现来评估教师能力的办法，其中有一项是"重现学生的观点"，也就是老师要有让学生发挥的本领，让他们积极参与教室里的活动。皮安塔回放了两次，找到老师让学生参与发挥却不至于乱成一团的地方。

皮安塔指出："能力差一点儿的老师会把学生站起来用手指书的动作看作不守规矩。老师会说：'我们现在不能这样做，你得乖乖坐好。'这样做就扼杀了学习气氛。"

皮安塔的同事布里奇特·哈姆雷（Bridget Hamre）插嘴说："这些孩子才三四岁，他们这个年纪的认真跟我们认真的表现方式不同。我们认真时看起来警觉性很高，他们却是弯身向前、动来动去。这是他们认真学习的表现，一个好老师不会把这当作不良行为。可是要让新老师弄清楚这一点并不容易，如果你告诉他要尊重学生的观点，他便以为你是要他放弃教室里的控制权。"

皮安塔指出那位老师是怎样因材施教并将教材个性化运用的：当她说到c是cow的首字母时，她会问哪些学生去过农场，并简短地进行讨论。哈姆雷说："几乎每次有学生说了什么，她都会回应。这就是我们所谓的教师敏感度。"

老师接着问，谁的名字第一个字母是c，一个叫Calvin（卡尔文）的男童说了自己的名字，老师点头说："Calvin的第一个字母是C。"另一个小女孩插嘴说："我！"老师转向她说："你的名字是Venisha（瓦妮莎），V是Venisha的开头字母。"

这是一个关键时刻。弗吉尼亚大学这个研究小组的分析称，老师的回应，也就是老师对学生的某一特别谈话所做的反应，与学生的学业表现最有关联。那位好老师不但在学生动来动去与骚乱中，借由学生说“我”的时机进行教育，还直接做了指正。

哈姆雷说：“其实那并不是什么太了不起的反应。一来一往问答中的高质量反应，才是需要深入了解的要诀。”老师如果想要更成功，可以停下来，把Venisha的名牌抽出来，指出字母V与字母C的区别，让全班学生念出两个字母。不过那位老师并未那么做，不知是因为没想到，还是因为左边的一个不断乱动的小女孩让她分了心。

“当然，她大可完全不管那个小女孩，这种事在教学中经常发生。还有就是，有些老师会经常说‘你错了’。‘对’与‘错’这种回应方式是教师中最常见的，但这对孩子的学习来说几乎提供不了任何信息。”

皮安塔播放了另一盘录像带，场景几乎完全一样：一群幼儿园学生围成一圈，老师坐在中间，学生要学的是如何判断一个人是快乐还是忧伤。一开始，老师利用两个玩偶“亨利埃塔”与“对对碰”进行简短的对话：“对对碰”满面忧伤，“亨利埃塔”要分西瓜给他吃。

哈姆雷说：“老师想要让学生明白，一个人快乐或是不快乐，可以从面部表情看出来。这个年龄的孩子普遍认为，一个人的感觉可以从发生在他们身上的事情来判断：有人丢了玩偶，所以他们感到难过。这些孩子不懂老师面部表情的意思，老师也因此遇到一些教学困难。她教得很吃力。”

老师说：“记得我们画过自己的脸吗？”她用手摸脸，指着自己的眼睛与嘴巴说：“人感觉快乐时，脸告诉我们，这些人很快乐，他们的眼睛也这样告诉我们。”学生一脸茫然地看着她，老师继续说：“看我。”她满面笑容，说：“这就是快乐！你怎么知道我快乐？你看我的脸，告诉我快乐时脸上有什么变化。不对，不对，要看我的脸……不对……”

她旁边的一个小女孩说："眼睛。"老师这时有一个难得的机会，利用一个学生的反应来说明教学目的。但老师没听见她的话，她再一次问道："我的脸上有什么变化？"她微笑、皱眉，好像可以借着一再重复而让学生明白自己的意思。皮安塔暂停播放录像带，指出其中一个问题是，"亨利埃塔"要借着与"对对碰"分享西瓜的机会让"对对碰"快乐起来，但这并未说明学习目的是什么。

皮安塔说："一个比较好的处理方式是，从孩子的角度来设想。老师可以问'什么让你感到快乐'，孩子回答了之后，她可以接着问：'有这种感觉时，你能做出脸部表情吗？好，某某的脸像什么？现在告诉我，什么让你忧伤？做一个忧伤的表情给我看。大家看，她的表情变了！'这样你就能表达出教学重点，接下来就让孩子去练习。可是她的做法丝毫不得要领。"

老师重复问道："我的表情有什么变化？"问了好像有100次。有一个男孩身子向前倾，这是他有意积极参与活动的方式。他的眼睛看着老师，老师当下却斥责说："坐好！"

皮安塔逐一播放了几盘录像带，模式逐渐明显。在目前这盘录像带中，一位老师在做拼字测验，她高声念着句子，每个句子都跟自己的生活有关，例如"我上周参加了一场婚礼"。这表示她错过了一个让学生参与及发挥的机会。另一名教师要走向计算机做幻灯片投影说明，却发现自己没打开计算机，而等计算机开机之际，整个教室已经大乱。

还有一位年轻的高中数学老师，是皮安塔录像带中的超级明星。他穿着牛仔裤与绿色马球衫，站在黑板前说道："嗯，特殊的直角三角形。我们今天要做这项练习，熟悉一些概念。"他画了两个三角形，接着说："如果会的话，请标出一边的长度。如果你们不会，我们就一起来做。"他边说边快速走动，皮安塔认为这可以被看作一个不良示范，因为目前要教的概念并不容易。不过他的热情似乎感染了全班，而且他全程都表示自己随时愿意提供帮助："如果你不会，我们就一起来

做。”坐在教室角落的本显然好几堂课都没来上，老师说：“看看你还记得什么。”但本完全没有进入状态。老师走到他身边说：“我告诉你一个方法。”他很快地给了本一个建议：“这样如何？”本再次尝试解题。老师趁机看他旁边的学生做得如何，说：“答对了！”他继续看第三个、第四个学生学做得如何。课程进行了两分半钟（是上述差老师开机的时间）之后，他已提出问题，看遍了几乎全班的解题情形，并回到黑板前，准备下一步的教学。

皮安塔说：“在这样的学习团体中，常见的模式是，老师站在黑板前，向学生大肆讲解，至于谁懂谁不懂，他完全没概念。”皮安塔和小组成员啧啧称奇地表示：“这位老师却能因材施教，表现出色，完全不落俗套。”

5

教育改革通常都会从提升教师水平开始，无论是在学术还是认知要求上，筛选老师的条件当然是越严格越好。但是看过皮安塔的录像带，了解有效教学因素的复杂情形之后，如果还把征选教师的重点放在其受教育程度的高低上似乎有点儿奇怪。前面所提的那位幼儿园老师懂得学生的需要，也知道如何让两个女孩维持活泼的个性，而不影响其他学生。教三角函数的老师知道如何在两三分钟内，让全班都感觉到老师注意到他们了，但这一切都不是跟动脑有关的认知技巧。

若干研究人员——例如哈佛大学教育学院的经济学家托马斯·J.凯恩（Thomas J. Kane）、达特茅斯学院经济学家道格拉斯·施泰格（Douglas Staiger）以及美国进步中心专家罗伯特·戈登（Robert Gordon）——做过调查：教师拥有教师资格证书或硕士学位是否对教学有帮助。无论是要获得教师资格证书还是学位，两者都所费不赀，而且非常耗时，但几乎每个学区都要求教师具备这些条件。事实上，在教室里，是否拥有教师资格证书或硕士学位都未必能造成多大的差

别。测验成绩、研究生学位与教师资格证书尽管跟教学能力有关，但作为预测老师优劣的标准，就跟从四分卫能掷中几个垃圾桶来判断孰优孰劣一样，并没有多大用处。

另一位教育学者雅各布·科宁（Jacob Kouniu）对教师如何制止学生上课不守秩序的事件做过分析，其中一个例子是："玛丽跟右边的珍说悄悄话，两个人都笑个不停。老师说：'你们两个不要再说话了！'"老师要维持课堂秩序，可是老师说话的声音、态度与所用的字眼却无助于秩序的维持，这是怎么回事？科宁回过头再去检视录像带，注意到在玛丽与珍说悄悄话前的45秒，露西与约翰已经开始私语；罗伯看见了，也跟着加入，把珍逗得笑个不停，珍跟约翰说了些话；玛丽又跟珍小声说了些什么——学生一连串的不专心举动就像互相影响的多米诺骨牌。

教师要维持秩序，不能在传染链的最后一张骨牌上进行干涉，而是要在传染扩散之前进行干涉。科宁说，秘诀在于老师明察秋毫的实际行为，而不只是嘴上说"我知道你们在搞什么名堂"或是"靠脑袋背后长眼睛"。一位好老师必须具备明察秋毫的本领，才能维持教室秩序，但在实际面对25个在坐椅上躁动的珍、露西、约翰与罗伯之前，我们怎么知道这位老师有此本领？

6

职业足球队的"四分卫选秀"问题存在于各行各业，当中最正视这一问题的莫过于金融咨询业：要进入理财咨询业，除了一张大学文凭，并不需要什么正式资格。金融服务公司并不只物色优秀的毕业生，也不要求应征者有硕士文凭，或具备特殊的先决条件。没有人可以在事前就知道，什么原因使理财顾问的业绩有好坏之差，因此业界征才是敞开大门的。

明尼苏达州明尼阿波利斯市北方之星公司的副总裁埃德·道伊茨兰德（Ed Deutschlander）说："我会问的一个问题是'请告诉我你每天是怎么过的'，如果应聘者回答'我每天早上5点半起床，到健身房，到图书馆，上课、上班，做功课到晚上11点'，这样的人便有机会。"换句话说，道伊茨兰德选才的标准跟每家大公司参考的标准大致上是一样的。

道伊茨兰德说，他的公司去年面试了大约1 000人，合意的有49位——平均每20人里有1人出线。脱颖而出的人要进入"训练营"，接受4个月的训练，他们得像真正的理财顾问一样做事。道伊茨兰德说："他们必须在4个月的时间内找到至少10位正式客户。如果找到10位客户，每周也能至少跟这些客户见面10次的话，那就表示此人在4个月的时间里有超过100次介绍产品的机会。我们便知道这个人至少在速度上是个可造之才。"

在49名受邀加入训练营的人中，23人过关，受聘成为正式的理财顾问，真正的筛选也就此展开。道伊茨兰德说："即使是表现最好的人，我们也需要三四年才能看出他能否成大器。我们一开始只是看表面的东西而已，4年后的今天，我想这23人中少说也有30%～40%的人可以留下。"

像道伊茨兰德这样的人，我们称其为"守门员"。这个头衔，顾名思义可以理解成某人站在某个行业的大门处为其把关，决定谁能进来，谁应被挡在门外。但道伊茨兰德认为，他的角色是要将门打开：要找到理想的财务顾问新秀，他甘愿面试1 000人。这个方式用在NFL选秀过程中，表示球队必须放弃"百里挑一"或"千里挑一"的做法，而要让3个或4个不错的大学球队四分卫都有在职业赛中一试身手的机会。

在教学行业，这种征才方法的影响与意义就更深远了。这意味着征选标准不但不应提高，反而应该降低，因为如果高标准不能把我们带向提高教育水平这一目标，提高标准又有何用？教育界应向每位大

学毕业生敞开大门，而教师的评估只在开始上课时才实施，而不是在教学前。这表示，教育界应效仿道伊茨兰德训练营的那一套，采用试用制，被试用老师则须受到严格的评估。凯恩与施泰格已估计，由于现今教师的优劣差别太大，可能要试用4名教师才能找到1名优秀教师。这表示终身聘用制不能像目前这样被滥用。目前教师的薪资制度也极为僵化，如果我们要根据教师的实际表现来评估他们，就必须改变这样的制度。试用教师拿的应该是试用教师的薪资，但是如果发现某些教师可以在一年内，教完一年半的教材，我们就应该付给他们高薪。这样做不仅是想要留住他们，也是因为要想吸引人才进入这种“高风险”行业，唯一的方法是给予那些经过筛选且脱颖而出的人合理的薪酬。

这种解决教育界的“四分卫”选才问题的方法，在政治上可行吗?找1名优秀教师要试用4名教师，对于这么做的成本，纳税人可能会一口否决。而在教师终身聘用制方面，即使是做极微小的修改，教师工会长期以来也一直在抗拒。但是，所有教育改革人士都希望，教育界能够沿用类似北方之星公司多年来的做法。道伊茨兰德为了要找10位优秀的理财顾问，面试了1 000人，他花了极高的成本去发掘谁是具有真材实学的人。他说：“大多数公司在前三四年里对培训一位专业人才投入的钱，在10万~25万美元。”当然，大部分情况是空忙一场。然而，如果你愿意做那种投资，展现足够的耐心，最后你也能培养出一位能创造好业绩的理财高手。“我们旗下有125位全职理财顾问，去年，其中71位有资格参加百万圆桌会议（汇集金融界最成功理财高手的一个组织）。”为什么我们的社会能细心、耐心地遴选理财人才，却无法用同样的心态筛选教育人才呢?

在俄克拉何马州牛仔队对密苏里老虎队之战的最后一节中途，老虎队陷入困境，这是全年中他们首次在比赛末尾落后。他们需要快攻得分，否则角逐美国冠军赛的希望就落空了。丹尼尔从中锋手中接过球，站定准备传球。这时他的外接手被盯得很紧，他便开始冲锋，牛仔队防守球员开始包抄他，威胁步步逼近。在“布开”阵势中，这种遭遇对他来说极为罕见。情急之下，他把球高高丢向球场的另一头，球却被牛仔队一名防守队员接个正着。

尚卡跳了起来，高声说：“这一点儿都不像他，他平常不会像这样失手！”

尚卡旁边坐的是堪萨斯城酋长队的球探，他丧气地说：“丹尼尔从来不曾抛出这种送分球！”

我们应不应对丹尼尔的这次失误做出“一掷定江山”的定论？“布开”阵阵势已破，他终于受到了威胁。这不就是NFL的四分卫在球场上的家常便饭吗？但除非一个人真的当上NFL的四分卫，否则是无从预知四分卫在NFL会经历何种考验的。球场上的预言是不可能完成的任务，任何预言充其量都只是一种偏见。也许防守队的那一记拦截表明，他不会是一个好的职业队四分卫，但他也可能会从此次失手中吸取教训。尚卡说：“在一块大饼中，这只是极小的一块而已。”[3]

2008年12月15日

---

[1] 1码≈0.91米。——编者注

[2] 温德利人事测验（Wonderlic Personnel Test），又名冯德里克人员测试，是用于工业选拔的一般智力团体筛选测试之一。——编者注

[3] 这篇文章写于2008年美国大学橄榄球联赛期间。密苏里老虎队最终以10:4的成绩赢得比赛。而此前被认为极有可能获得海斯曼奖（每年颁发给美国最优秀的大学橄榄球运动员的奖项——编者注）的蔡斯·丹尼尔则前途黯淡。他在2009年NFL选秀中落选，后在华盛顿红皮队成为一名自由球员。

危险的心灵

犯罪心理画像使破案变得更容易了

1

1940年11月16日，纽约曼哈顿西64街的爱迪生联合电气公司的一个员工，在公司的窗台上发现了一枚自制土炸弹，附在炸弹上的一张字条说："爱迪生联合电气公司的骗子，尝尝这个。"1941年9月，又有一枚炸弹在靠近联合广场，距爱迪生联合电气公司总部几个街区之外的19街被发现。炸弹留在街道上，用一只袜子包着。几个月后，纽约警方收到一封信，上面说："要将爱迪生联合电气公司绳之以法，该公司要为其邪恶罪行付出代价。"1941—1946年，警方陆续接到16封信，信的内容全部是用印刷体大写字母写成的，"邪恶罪行"一词一再出现，字条上的署名则是F.P.。1950年3月，第三枚炸弹在中央火车站的下层被人发现，这次的炸弹与前几枚相比威力更大，体积也更大。

接下来的一枚炸弹被放置在纽约公共图书馆的电话亭里，它跟另一枚放在中央火车站电话亭的炸弹一样，都被引爆了。这个后来被人称为"疯狂炸弹客"的歹徒在1954年4次引爆炸弹，其中1次是在纽约无线电城音乐厅，炸弹碎片波及全场观众。1955年，他发起6次袭击，这时全市舆论哗然，警方则是毫无头绪。1956年年底，纽约警方在智穷之余，命刑事犯罪实验室督察长霍华德·芬尼（Howard Finney）与另外两名便衣警察前去拜访心理学专家詹姆斯·布鲁塞尔（James Brussel）。

布鲁塞尔信奉弗洛伊德学派，抽烟斗，住在西村的12街。在事业发展初期，他住在墨西哥，为联邦调查局做过反间谍工作，他生平著作颇丰，包括《心理医师速成》（*Instant Shrink*）。芬尼把一叠文件放在布鲁塞尔的桌上，包括未引爆的炸弹照片、爆炸现场照片与F.P.字迹工整的信件副本。布鲁塞尔在他的回忆录《心理医生的犯罪个案研究记录》（*Casebook of a Crime Psychiatrist*）中是这样描述芬尼的："我见过这种眼神，多半是在军队中，也在阅历丰富的老派警察脸上见过，他们认为这种新兴的犯罪心理剖析就是在胡扯。"

布鲁塞尔开始翻阅便衣警察带来的数据。16年来，F. P.都念念不忘爱迪生联合公司对不起他，他有仇必报。F. P.显然有心理偏执的问题，不过这种偏执心理不是一朝一夕产生的。F. P.自1940年起就开始投放炸弹，这表示他现在已到中年。布鲁塞尔仔细研究了F. P.写给警方的字条，从字迹分析，他是谨慎的人，工作经历则显示他是一位楷模。而他的遣词用字也显示他是受过良好教育的人，这些用词也表明他很古板，而且似乎是在国外出生的。布鲁塞尔再进一步细看，每个字母都是工工整整的大写印刷体，只有W例外：它不像W，倒像两个U。在布鲁塞尔的眼中，这些W就像一对对乳房。他翻到犯罪现场的描述。当F. P. 把炸弹放在电影院里时，他用刀把座椅下方划破，然后把爆炸物塞进椅垫，这种手法岂不像象征性地穿透一名妇女，或是像阉割一名男性，或是两者兼具?

F. P.可能永远没有走出恋母情结：他未婚，独来独往，可能跟一个类似母亲角色的人同住。布鲁塞尔进一步大胆推测，F. P.可能是斯拉夫人。如果用绳子勒毙对方是地中海人惯用的招数，那么炸弹与刀子合用，他判断是东欧人的手法。F. P.寄出的信有些盖有韦斯特切斯特县的邮戳，但他不会笨到从自己住的地方寄出邮件。康涅狄格州东南部有几个城市有大量的斯拉夫人，而且从韦斯特切斯特县到纽约沿途有太多的城市有大批斯拉夫人。

布鲁塞尔停顿了一会儿，做了以下的预测，这一幕后来也成为罪犯侧写历史上的传奇事迹。

> “还有一件事。”我闭上眼睛，因为我不愿看到他们的反应。我看见炸弹客：他的衣着整齐而讲究，他是那种保守型的人，一直等到流行款式差不多过时了才会穿“新”款式的衣服。我清楚地看到他，也许“清楚”二字超过事实所容许的范围，我知道自己让想象占了上风，但我实在忍不住如此。
>
> 我的眼睛依然紧闭，继续说：“还有一件事，等你们抓到他时——我毫不怀疑你们会抓到他，他会穿着双排扣西装。”
>
> 一名警探低声说：“老天！”
>
> 我说：“还会扣住扣子。”我把眼睛睁开。芬尼与他的伙伴你看看我、我看看你。
>
> 芬尼说：“双排扣西装。”
>
> “是的。”
>
> “还把扣子扣起来。”
>
> “没错。”
>
> 他点点头，没再多说什么，便离开了。

一个月后，乔治·米特斯基（George Metesky）涉案落网，这名字是从米拉乌斯卡斯（Milauskas）改过来的。米特斯基跟两个姐姐同住在康涅狄格州的沃特伯里，他未婚，经常去做弥撒，而且果然是有洁癖的那一类人。他于1929—1931年受雇于爱迪生联合公司，宣称曾经因公受伤。当警察到他家门口时，他说：“我知道你们为何来此，你们认为我是疯狂炸弹客。”那时已是深夜，他身上穿着睡衣，警察要他换一身衣服。等他再出来时，他的头发已往后梳好，鞋子光亮，身上则穿了一件双排扣的西装，而且扣子全都扣好了。

2

联邦调查局著名的罪犯侧写专家约翰·道格拉斯（John Douglas）在其著作《绑虐杀的心灵世界》（*Inside the Mind of BTK*）中，描述了一个20世纪七八十年代在堪萨斯州威奇托一带作恶多端的连环杀人犯的故事。电影《沉默的羔羊》中的警探杰克·克劳福德的原型就是道格拉斯。道格拉斯师承罪犯侧写学先锋哈沃德·特登（Howard Teten），后者于1972年曾协助联邦调查局在弗吉尼亚州的匡蒂科成立了行为科学部门，他也是布鲁塞尔的学生。因此，道格拉斯在研究罪犯侧写与犯罪心理的领域可说是系出名门，说他们是弗洛伊德分析理论的徒子徒孙，大概并不为过。对道格拉斯而言，布鲁塞尔是罪犯侧写学这门学问的祖师爷，而道格拉斯的《绑虐杀的心灵世界》无论是从风格还是论述角度来看，都是在向布鲁塞尔的《心理医生的犯罪个案研究记录》致敬。

BTK是“Bind, Torture, Kill”（绑、虐、杀）三个英文词的首字母缩写，威奇托连环杀人犯每次在犯案后，都会留下这三个字给警方。他第一次犯案是在1974年1月，38岁的男子约瑟夫·奥特洛在家中惨遭毒手，他的妻子、儿子与年仅11岁的女儿亦难逃劫数，女儿的尸首被吊在地下室的水管上，腿上还留有精液。1977年3月，这个杀人魔又将另一名年轻女性绑住并勒毙。在以后的几年里，他至少再犯了4起谋杀案，威奇托市民发出怒吼之声，可是警方却一筹莫展。1984年，威奇托的两名警探到匡蒂科求援。

根据道格拉斯在他的书中所述，他们在联邦调查局刑侦大楼的一楼会议室会面。这时，他从事行为科学研究已近10年，他的前两本畅销著作《心灵神探》（*Mindhunter*）与《变态杀手》（*Obsession*）当时尚未出版。他一年要研究150个案子，常年在外奔波，但是BTK这三个字母始终萦绕在他的脑海中。他说：“我晚上会睡不着，一直在想这三个字母到底是什么意思？什么样的人会下这样的毒手？什么原因使他一再犯案？”

罗伊·黑兹尔伍德（Roy Hazelwood）坐在道格拉斯旁边。黑兹尔伍德是个瘦削的老烟枪，其专长是追踪性犯罪，他自己也写了两本畅销书《黑暗梦境》（*Dark Dreams*）与《人之恶》（*The Evil That Men do*）。黑兹尔伍德旁边坐的是空军前飞行员罗恩·沃克（Ron Walker），道格拉斯对沃克的描述是"机灵"且"极为敏锐"。来自联邦调查局的三位专家与两名警探围着大橡木桌而坐，道格拉斯写道："我们在开会的时候一直在讨论，不理出头绪绝不罢休。"他们的讨论主要基于同僚罗伯特·雷斯勒（Robert Ressler）发展出来的类型学。雷斯勒也是真实犯罪畅销书《FBI心理分析术：我在FBI的20年》（*Whoever Fights Monsters*）与《深入魔心》（*I have Lived in the Monster*）的作者。这场会议的目的是描绘出杀人魔的相貌，厘清什么样的人会成为"绑、虐、杀"的罪犯：他干了什么、在哪里工作，以及是哪种类型的人。《绑虐杀的心灵世界》一书的第一幕也就是从这里开始的。

由于我们现已非常熟悉罪犯侧写专家所叙述的犯罪故事，因此很容易忽略这种文学类型描述的内容是多么胆大妄为。传统的侦探故事开始时，不外乎有一具尸体，故事的中心是侦探要找出罪魁祸首。侦探追踪线索，撒下天罗地网，几乎人人都可能是犯罪嫌疑人：管家、被拒的追求者、怀恨在心的外甥，以及神秘的欧洲人等。这种故事的主轴是到底是谁干的。而在偏重于罪犯侧写的推理小说中，网撒得小，犯罪现场也不是我们擒拿凶手的原始出发点，而是界定凶手是谁的依据。罪犯侧写专家梳理相关资料，放眼将来，就"知道"案情的谜底了。布鲁塞尔写道："一般说来，心理学专家能够在研究一个人之后，预测此人下一步如何行动，例如他在某种刺激下会如何反应、在某类情境中会如何行动等。我做的事刚好倒过来，我会研究一个人的行为，并由此推论出他可能是什么样的人。"寻找穿双排扣西装的中年斯拉夫人就是一个例子。进行罪犯侧写工作的核心任务不是供警方参考找出"是谁干的"，而是指明"就是他干的"，让警方按图索骥，手到擒来。

罪犯侧写专家做的也不是抓犯罪嫌疑人的事，抓犯罪嫌疑人是执法人员的责任。例如，在有办案人员参加的会议中，像道格拉斯这样的罪犯侧写专家通常不会写下他的预测，要不要做笔记是警察的事，他不觉得自己有必要继续介入后续的调查，甚至也不会对自己的预测做过多的解释。道格拉斯说，有一次他开车到当地的警察局，针对一名老妇人遭性侵害与殴打的案子，向办案人员提供了一些他的看法。侦办这个案子的是正规的警察，而道格拉斯是联邦调查局的人，因此你可以想象他在警局说他的看法时，别人围着他听的情景。

道格拉斯的开场白是："我这样看，凶手是一个十六七岁的高中生，头发、衣服都凌乱不整。他没什么朋友，也没有女友。他有点儿怪异，而且有一肚子怨气。他到了老妇人的家，他知道她一个人在家，也许他替她打过零工。"道格拉斯继续说：

> 我停下来，告诉他们一定有人符合我的描述，找到此人，就等于找到了犯案者。
>
> 警探们面面相觑，其中一个人开始笑着说："道格拉斯，你是灵媒吗？"
>
> 我说："不是，不过如果我是，我的工作就容易多了。"
>
> "几周前有一个灵媒来过，她的说法跟你一模一样。"

你可能会以为，道格拉斯会对这种比喻大发雷霆，毕竟他是堂堂联邦调查局的特工，而且师承特登与布鲁塞尔；他是王牌罪犯侧写专家，联邦调查局打击犯罪的声誉能够扭转，他的小组功不可没。他的事迹与侦案经验也成为无数电影、电视剧剧本与畅销惊悚小说的题材，心理学因他而成为检视罪犯残忍内心世界的现代工具。然而，对于有些警察叫他"灵媒"，道格拉斯并无异议，相反，他开始沉思：自己的灵感与眼光到底从何而来，在这门叫作罪犯侧写的神秘艺术中，问题到底出在哪里？这一切是否可靠？道格拉斯写道：

我在研究一个案件时会集中所有的证据，然后我会让自己在心理与情绪上进入犯罪嫌疑人的脑袋，尝试以他的思考模式来想事情。这一切到底怎么发生的，我并不清楚，就像不时向我咨询的小说家汤姆·哈里斯，他也无法说清他是如何让小说中的人物生动起来的。这里面若有什么类似灵媒的特异功能在起作用，我是不会拒其于千里之外的。

3

20世纪70年代末，道格拉斯跟他的同事雷斯勒前去探访美国恶名昭彰的一些连环杀人犯。他们的行程从加州开始，道格拉斯说："加州的怪人与特殊犯罪案件的占比总是特别高。"在接下来的几个月，他们会趁周末与假日前往联邦监狱，一个接一个，最后一共探访了36个杀人犯。

道格拉斯与雷斯勒希望知道这些杀人犯的生平、他们的性格及其犯罪的特质之间有着什么样的关联，其中是否有模式可寻。他们寻找的是心理学家所谓的"同源性"，也就是在犯罪人物与其犯罪行动中寻找一致性。他们根据对杀人犯的了解，逐一对照及比较所掌握的凶杀案特点后，相信自己找到了那个模式。

道格拉斯与雷斯勒的结论是，连环杀人犯可分成两种类型。有些犯罪现场有逻辑与策划的证据，受害人早就被罪犯选定，他们往往是可以满足罪犯某一特殊幻想的类型。杀人犯可能会用计诱骗受害人上当，而且能在整个犯罪过程中掌控全局。他会慢慢折磨受害人，来满足自己的幻想。这些杀人犯的应变与机动能力都很强，几乎从来不会将凶器忘在现场，且会小心翼翼地藏尸。道格拉斯与雷斯勒分别在各自出版的书中将这种犯罪手法称为"有组织"的犯罪。

而在"无组织"的犯罪中，受害人不是特别选定的，似乎是被随机挑中的，而且是在"闪电般的手法"下受到攻击的，之前并未被跟踪或

胁迫。凶手可能会从厨房抄起一把牛排刀行凶，然后粗心地将凶器遗忘在现场。罪犯的犯罪方式非常邋遢，受害人也经常有反击的机会，犯罪行为也可能是在高风险的环境中发生的。雷斯勒在《FBI心理分析术：我在FBI的20年》一书中写道："凶手不想知道对象是谁，经常会很快地将受害人击昏，或是将其脸部遮住，将其毁容，用这类行动来涂抹受害人的人物特点。"

他们认为，两种不同的作案风格对应着两种不同的人格类型。"有组织"的杀人犯较为聪明且能言善道，对周遭的人和事物自觉高人一等。"无组织"的杀人犯既没有魅力又有自卑感，个性极为怪异或十分内向，以致没结婚也没有恋爱对象，如果不是独居，便是跟父母同住。其衣橱中塞满了色情出版物，如果开车，开的也是破车。

道格拉斯与雷斯勒参与撰写的一本犯罪心理手册说："犯罪现场能够反映出杀人犯的行为模式与个性，这就跟一栋房子中的家具能够反映出房主的个性一样。"他们发现得越多，所做的联想也就越明确：如果受害人是白人，杀人犯也会是白人；如果受害人是老年人，杀人犯便往往在性心理上不成熟。

道格拉斯写道："我们经过研究后发现，连环杀人犯往往过去想加入警界，却不得其道，在这样的情况下，他们往往退而求其次，去做类似的工作，例如警卫或夜间巡守员。"由于"有组织"的强奸犯事先都会想好如何控制局面，说他们对象征控制的社会机构有向往之心，似乎言之成理。而这又引出另一种预测："在若干罪犯侧写分析档案中，第一句话往往是，'嫌疑人会开类似警车的车辆，例如福特Grown Victoria或雪佛兰Caprice'。"

4

表面上看，联邦调查局的这一套办法似乎极为有用。试想一个在罪犯侧写学中的经典案例：一名26岁的特殊教育老师遇害，其尸体在

她所住的纽约布朗克斯区公寓屋顶上被人发现——她显然是在清晨6点半出门上班后不久即遭到绑架。这名特教老师被人用丝袜与皮带绑在椅子上，被毒打得不成人形，凶手毁伤了她的下体，割下她的乳头，还在她身上到处留下齿痕。凶手在受害人的腹部写满了脏话，自慰后还在尸体旁边留下了许多排泄物。

让我们假设自己是联邦调查局的罪犯侧写专家，我们要问的第一个问题是：种族。受害人既然是白人，我们似乎暂且也可把凶手认定为白人，我们也假设他是二十五六岁或30岁出头。在联邦调查局的36个连环杀人犯档案样本中，最小作案年龄的就是这个年龄。这是“有组织”还是“无组织”犯罪？显然是无组织，因为犯罪现场是布朗克斯的一栋公寓屋顶，而且是在光天化日之下，属于高风险环境。凶手清晨6点半在那栋大楼做什么？他可能是某类服务人员，也可能住在附近，不管是哪一种，他都对此大楼非常熟悉。作案手法既然很没组织，因此他的情绪状况应该不稳定，如果他有工作，多半也是蓝领工作。他可能有前科，前科可能跟暴力或性犯罪有关。他要么缺乏跟女性交往的经验，要么就是与女性的关系非常有问题。“肢解”与“排泄”等行为太过异常，由此推断，他可能有精神上的疾病或有滥用药物的问题。

这种分析听起来如何？事后对比证明是一猜即中。杀人犯叫卡迈恩·卡拉布罗（Carmine Calabro），30岁、未婚、无业，是一个有心理问题的演员，如果不住在精神病院，就是跟丧偶的父亲住在一起。父亲的家在一栋建筑的4楼，这栋建筑就是命案发生的地点。

但这种人物侧写方法到底有多大用处？卡拉布罗本来就已经在警方的犯罪嫌疑人名单上，如果你要找的是在屋顶上杀人又将受害人肢解的凶手，大概不需要罪犯侧写专家告诉你去找头发零乱、衣衫不整、精神状况有问题又跟丧偶的父亲同住在4楼的人。

也因此，联邦调查局的罪犯侧写专家也总是以最有力的细节，来补充有组织或无组织犯罪类型的基本轮廓，好让警方能够锁定犯罪嫌疑人。20世纪80年代初，道格拉斯在加利福尼亚州马林县对警察与联

邦调查局同人，针对专门在旧金山以北山间杀害女性登山客的“山径杀人犯”做简报说明。道格拉斯认为，杀人犯是典型的无组织犯案者：出手快，白人，30~35岁，蓝领阶层，可能有经常尿床、纵火与虐待动物史。然后他又提及杀人犯似乎非常不合群。为何谋杀案都在离大路数英里外的树林里发生？道格拉斯认为，凶手需要这种隐秘性，因为他有一些见不得人的毛病。他是否有身体上的问题，如缺手缺脚？但是如果少了手脚，他又是怎么跋涉好几英里到森林里，还有蛮力制服受害人的？最后，他说：“我在犹疑之后，还是想加上一个细节：凶手有语言障碍。”

这究竟是不是一个有用的细节？他把犯案人的年龄定在30岁出头，结果凶手实际上是50岁。警方确实会根据罪犯侧写来缩小犯罪嫌疑人的范围，然而若把全局性的细节弄错了，一个特殊的细节对了也没什么大用。

在路易斯安那州“巴吞鲁日连环杀人犯”德里克·托德·李（Derrick Todd Lee）案件中，联邦调查局的罪犯侧写档案预测犯案人是白人、男性、蓝领阶层、年龄在25~35岁。他希望在他人眼中，自己“对女性充满吸引力”，“然而他与女性交往时，尤其是社会地位比他高的女性，表现出的文化水平相当低，任何他觉得有吸引力的女性在与他交往后都认为他很‘笨拙’”。联邦调查局说中了凶手是蓝领阶层的男性，也猜中了他的年龄在25~35岁，但凶手英俊的相貌、外向的性格则与侧写中的预测不同。他经常头戴牛仔帽，脚穿蛇皮靴，到酒吧去找乐子；他十分外向，有好几个女友，甚讨女性欢心。另外，犯案人也不是白人，而是黑人。

罪犯侧写并非测验，大部分对了就可过关，它是一种画像，画像若要能为警方提供线索，其所有的细节必须在某种方式上吻合才行。20世纪90年代中期，英国内务部分析过184件犯罪案件，看看有多少罪犯侧写档案最终促成结果，结果发现在这么多案件中只有5件因此而破案，比例只有2.7%。我们若站在收到一堆罪犯侧写档案的办案警探的

立场，便会觉得这个比例一点儿也不奇怪。警探是该相信罪犯“有语言障碍”那一部分呢？还是相信“他30岁”那一部分？还是干脆两手一摊，不知该相信哪个才好？

5

联邦调查局的罪犯建档方式还涉及一个更深层的问题：道格拉斯与雷斯勒虽根据访谈发展出类型学，不过他们采访的连环杀人犯并非有代表性的样本，只是谁刚好方便就采访谁；他们不是依照一定的标准化做法来进行采访，而是坐下来与罪犯天南海北地聊天。要进行心理分析，这种方式并不可靠，因此我们难免会问：连环杀人犯是否真能根据这些归类标准加以分类？

利物浦大学的一批心理学家决定测试看看。首先，他们拟出了一张清单，列出被认为是展现“有组织”犯罪的现场特征：受害人在被强暴之际还活着，陈尸有一定的方式，凶器失踪，尸体被掩藏，凶手施加毒手时曾经囚禁或限制受害人自由。他们也列了一张“无组织”犯罪特征的清单：受害人也许遭到殴打，尸体被丢在荒郊野外，受害人的随身物品被四处乱丢，凶器是凶手临时找来的。

他们认为，如果联邦调查局的归类是正确的，每类犯罪现场的特征应该“共同出现”才对，也就是说，如果某项或数项“有组织”犯罪特征出现，其他“有组织”犯罪特征出现的比例应该随之升高。然而，他们看过100件连环杀人犯的案件后发现，他们找不到任何支持联邦调查局分类的证据。犯罪形态并不是非此即彼的：英方研究人员的发现是，犯罪行为经常是若干有组织犯罪特征与若干无组织犯罪特征混杂呈现。利物浦小组负责人、《刑侦心理学者的个案研究》（*The Forensic Psychologist's Casebook*）一书的作者劳伦斯·艾利森（Laurence Alison）对我说：“整件事远比联邦调查局想象的复杂。”

艾利森等人也探讨了犯罪人物与犯罪手法的“同源性”问题。如果道格拉斯是对的，某类“犯罪”应与某类“罪犯”有呼应的地方。因此，利物浦小组也选了英国的100件强奸案，将其根据28项变量分类，例如，犯案人是否伪装，受害人是否被绑、嘴巴是否用布塞住、眼睛是否被蒙上，犯案人是否留下对受害人恭维或道歉的痕迹，或是否窃取了受害人的私人财物等。然后他们会研究强奸犯的各种特质，例如年龄、职业、种族、教育水平、婚姻状态、犯罪记录、其犯罪前科的犯罪类型与是否使用毒品等，并比对犯罪行为与强奸犯的特质是否吻合。例如强奸犯是会更多地使用将受害人绑住，封嘴或蒙住双眼的手法，还是他们会更多地使用其他手法呢？得到的答案一点儿都不一致。

对联邦调查局侦案方式持高度批判态度的刑侦专家布伦特·特维（Brent Turvey）说：“不同的罪犯可能会呈现同样的行为类型，但理由可能完全不同。例如一个强奸犯夜间在公园袭击一名女性，将她的衬衫扯开，蒙住她的脸。犯案人为什么这样做？那代表的是什么？可能的解释有很多。可能表示他不愿意看到她，也可能是不想让对方看到自己；有可能是犯案人想看见她的乳房，想象她是别人，或控制住她的手臂以免她反抗。这一切都有可能，我们不能把单一行为抽离开来看。”

几年前，艾利森重新检视布朗克斯的教师谋杀案，他想了解为何联邦调查局的罪犯侧写档案基于如此简单的心理学，却能享有这么高的声誉，他怀疑原因在于档案书写的方式。果不其然，当他重新打开档案，逐句研读罪犯分析时，他发现里面充满了无法验证、互相矛盾与模棱两可的语言——你要怎么解释都可以。

占星师与灵媒惯用此法。魔术师伊恩·罗兰（Ian Rowland）在其经典著作《冷读术》（*The Full Facts Book of Cold Reading*）中将其罗列出来，而这些全都可以充当罪犯侧写入门的招数。第一招是“彩虹骗术”，即先陈述当事人的性格特质，再补充完全与其背道而驰的特点，

例如“整体来说你是安静而谦逊的人，但如果场合对了，你又刚好有心情，你也可能成为派对的灵魂人物”。第二招是“杰奎斯演说”，“杰奎斯”是莎士比亚名剧《皆大欢喜》中的人物，著名的“人生七阶段”演说就是经其口而流传千古的。这一招可以专门用来预测当事人的年龄，例如某个灵媒可能会对接近40岁或40岁出头的人说：“你经常自问，年轻时所做的那些梦到哪里去了。”第三招是“巴纳姆陈述法”，这种陈述涵盖的对象非常广泛，可以适用于任何人。“模糊理论”是一种接近事实的陈述方式，却带有极大的解释空间，例如，我看到这跟欧洲有关，可能是英国，或者可能是天气暖和一点儿的地中海地带。这些还只是开场白，其他还有“更绿的草坪”“转移问题”“俄罗斯娃娃”“糖团”等，更别提常见的“分枝”与“好运气猜猜猜”等花招了。将这些招数有技巧地进行组合，即便是最具怀疑精神的观察者，也可能为之折服，相信案情真的可以因此而柳暗花明。

罗兰还将一种问话招数称为“消失的负数”，他举了一个例子进行说明。

> “我们来看看职业问题。你的工作跟儿童无关吧？”
>
> “是的，没关系。”
>
> “我也是这么想的，那不是你的角色。”

当然如果对方的回答不同，继续发问的方式也另有一套。

> “我们来看看职业问题。你的工作跟儿童无关吧？”
>
> “其实有关，我做的是兼职。”
>
> “我也是这么想的。”

在艾利森分析布朗克斯屋顶谋杀案的罪犯档案后，他决定玩一个类似“冷读术”的游戏。他向英国一批资深警察与刑侦专家透露了犯罪事件的细节，给他们提供了联邦调查局准备的罪犯侧写档案，并对真实的犯案者卡拉布罗进行描述。他们对罪犯侧写档案的评价如何？答案是：高度正确。然后艾利森将同样的数据提供给另一批警察，但这次的犯案人是他捏造出来的，与真正的犯案人卡拉布罗大不相同。假凶手是一个37岁的酒鬼，最近被水利局解雇，在出任务时遇见过受害人一次，另外，他有长期对女性施暴的记录，并有攻击与盗窃前科。第二组有经验的警察在比对假凶手的资料后，对联邦调查局同样的那份罪犯侧写档案的评价也是：高度正确。

布鲁塞尔并没有在一堆照片与影印件中看出“疯狂炸弹客”来，那是幻觉。一如文献学者唐纳德·福斯特（Donald Foster）在其2000年的著作《匿名作者》（*Author Unknown*）中指出的，布鲁塞尔在其回忆录中对自己的预测加以美化。其实他告诉警方到怀特普莱恩斯去搜寻炸弹客，把纽约警局的炸弹拆除小组搞得人仰马翻，到韦斯特切斯特翻遍了当地的记录，结果却白忙一场；布鲁塞尔告诉警方注意一个脸上有疤的人，而米特斯基并没有这个特征；他告诉警方要找一个上夜班的人，而自1931年以来，米特斯基一直处于失业状态；布鲁塞尔说犯罪嫌疑人在40~50岁，而米特斯基已经超过50岁；他说要找“民防或军需专家”，而米特斯基充其量只在一个机房中做过短工。

虽然布鲁塞尔在回忆录中振振有词，但其实他从来没说过炸弹客是斯拉夫人，他告诉警方的是去找一个“在德国出生和受教育的人”。这个预测错得太离谱了，连炸弹客自己都提出了抗议：在警方调查的高峰期，纽约《美国期刊》（*Journal American*）表示愿意刊登任何关于炸弹客的说法时，米特斯基气呼呼地投稿说：“我勉强跟‘德意志’扯得上关系的地方是，我父亲曾经在德国汉堡上船前往美国——大约是65年前。”

“疯狂炸弹客”一案能够破案，真正的英雄不是布鲁塞尔，而是一名叫艾丽斯·凯利（Alice Kelly）的女士。凯利的任务是筛查爱迪生联合电气公司的人事档案。1957年1月，她偶然看到一个20世纪30年代提出的不满申诉：投诉人在一场意外中受伤，但公司不认为如此。在这名离职员工寄来的一连串不满书信中，凯利发现了一项威胁——一封信里出现了“我会自己动手讨回公道”的字句。那份档案上的名字便是米特斯基。

布鲁塞尔并不真的了解米特斯基的内心世界。他似乎早就知道，如果有人做了一大堆预测，错了的很快就会被遗忘，而押对了的那些则会让你一举成名。“就是他干的”，这种可以按图索骥，揪出罪魁祸首的罪犯侧写法，并非刑侦分析上的一项胜利，只是派对上的一种戏法而已。

6

1984年，犯罪嫌疑人仍未落网，道格拉斯、黑兹尔伍德、沃克与另外两名从威奇托来的警探围坐在橡木桌旁。道格拉斯脱掉西装外套，把它挂在椅背上，开始讨论犯案人的轮廓。这一幕也是《绑虐杀的心灵世界》一书的序幕，他写道：“我对此人的判断是，他于1974年开始犯案，当时他的年龄在25~30岁，现在已经事隔10年，所以现在他的年龄应该在35~40岁。”

轮到沃克发言：“‘绑虐杀’案的凶手并没有真正进行性交，这显示他的性行为不成熟且带有缺陷；他是独来独往型，不过他不是因为别人拒绝他而孤独，他是自己选择孤独。凶手可以在社交场合表现自如，但这只是表面；他也许有可以交谈的女性朋友，但其与同龄女性相处时会不知如何是好。”

黑兹尔伍德是下一位发言的人：“‘绑虐杀’案的犯罪嫌疑人有根深蒂固的自慰习惯，与他有过性关系的女性可能会形容他心不在焉或高

高在上，他更倾向于让女方取悦他，而不是去取悦女方。”

道格拉斯继续说：“跟他在一起的女性不是比他年轻很多，头脑非常简单，就是比他年长很多，把他当成长期饭票。”他们三人判断“绑虐杀”案的犯罪嫌疑人开的车还不错，但“没有特色”。

这时，大家都看见了“曙光”。道格拉斯说，他一直猜想“绑虐杀”案的犯罪嫌疑人已经结婚，可是现在他猜想也许犯罪嫌疑人已经离婚了。他猜测“绑虐杀”案的犯罪嫌疑人是下层中产阶级，可能住在租来的房子里。沃克感觉犯罪嫌疑人“做的是低工资的白领阶层工作，而不是蓝领”。黑兹尔伍德认为他是“中产阶级”，而且“口齿伶俐”。他们共同的看法是，犯罪嫌疑人的智商大概在105~145。道格拉斯猜测犯罪嫌疑人可能跟军方有关，黑兹尔伍德称犯罪嫌疑人是“活在当下”的人，总是需要得到“实时的满足”。

沃克说：“认识他的人可能会说记得他，但称不上真正认识。”道格拉斯突然灵光乍现说：“如果他的工作需要穿制服，我一点儿也不会感到意外。这个人不是精神病人，但跟狐狸一样神经兮兮的。”

他们讨论了近6个小时，联邦调查局的这些专业人士已经把侦案的蓝图提供给威奇托警方了：去找一个可能跟美国军方有关的男性，他的智商在105以上，喜欢自慰，在床上既自私又自大，他开的车还不错，而且他是个“及时行乐”的人；犯罪嫌疑人跟女性在一起时会不自在，但可能有女性朋友；他是独行侠，但可以应付社交场合；周围的人不会忘记他，但谈不上熟识；犯罪嫌疑人可能从未结过婚，也可能已婚或离婚；如果他已婚，太太不是比他小很多，就是比他大很多；他可能住在租来的房子，可能属于下层社会阶级、偏中产阶级的下层阶级、下层中产阶级或中产阶级；犯罪嫌疑人可能像狐狸一样神经兮兮，却没有精神问题。如果要将这一切记录下来，我们就有一份“杰奎斯演说”、两份“巴纳姆陈述”、四种“彩虹骗术”、一次“好运气猜猜猜”，以及两项不是预测的预测，因为它们永远无法得到证实。这一切

都跟真实的“绑虐杀”凶手沾不上边，真正的凶手是小区中冠绝一时的人物、教会的董事会主席，他已婚，而且有两个孩子。

谈了6小时之后，道格拉斯站起身来，穿上西装外套，对办案警探说：“这个案子绝对破得了。如果我们未来还可以给予协助，尽管打电话来。”你可以想象他志得意满、微笑地拍着警探的背说：“你们马上就会逮到这个家伙的。”[1]

2007年11月12日

---

[1] 在这篇文章刊登后不久，我同约翰·道格拉斯在美国国家公共电台进行过一次辩论。我原以为他会就艾利森及其同事的评论给出某种深思熟虑的回应，但事情很快就明朗了，他根本不知道艾利森这个人，也不了解该领域内其他学术评论人士。

天才神话

“聪明人”是否名过其实？

1

在20世纪90年代互联网泡沫时期，全美最大也最负盛名的管理顾问公司麦肯锡公司发起了所谓的“人才战争”。他们把成千上万份问卷送到美国各地公司的主管人员手中，其中有18家公司受到特别关注：麦肯锡公司的顾问在每家公司花3天的时间，对上至CEO，下至人力资源部门员工，一一进行访谈。麦肯锡希望把全美顶尖公司的成功经营之道记录下来，以了解这些公司的人事聘用和升迁制度的独特之处。在过滤成堆的卷宗与面试记录的过程中，麦肯锡越发相信，赢家与输家之间的差别，比他们预期的要大得多。

领导这项计划的三名顾问埃德·迈克尔斯（Ed Michaels）、海伦·汉德菲尔德–琼斯（Helen Handfield-Jones）和贝丝·阿克塞尔罗德（Beth Axelrod）在其共同著述的《人才战争》（*The War for Talent*）中说：“我们面面相觑，突然领悟了其中的道理。”他们的结论是，一流的公司对人才问题非常执着，这样的公司不断招募新人，不断寻觅并尽可能聘用一流人才。公司会挑出明星人选，对其另眼相看、破例加薪，且不断让这些人晋升。三位作者引述通用电气公司一名资深主管的话说：“在天生的运动员（生来就身怀绝技的人）身上押宝，并擢升没有相关经验或好像不知天高地厚的明星人才，绝不要迟疑。”三位作者相信，要在现今的市场中成功，“唯才是用”是不可或缺的经营思维。只有在各个岗位中都有超人一等的人才，公司才能超越竞争对手。

这种“唯才是用”的管理思维是美国管理学新的悖论，一流商学院的文凭如此受到重视，最高主管的薪酬如此丰厚，都是这种心态下的产物。管理学相信，在现代化的公司中，明星人才有多强，公司的制度就有多强——全球管理顾问与管理学大师在过去几年间鼓吹的就是这一点。推行这套观念最不遗余力的非麦肯锡公司莫属，而麦肯锡公司的所有客户中对这套哲学最奉行不悖的莫过于安然公司。麦肯锡在安然公司另外开展了20项研究计划，每年向安然公司收取的费用超过1 000万美元。麦肯锡有一名董事会定期出席安然公司的董事会议，而安然公司的CEO也曾是麦肯锡的合伙人。

安然公司的丑闻如今已成历史，该公司的两名最高主管斯基林与肯尼斯·莱（Kenneth Lay）均已身败名裂，安然的审计员阿瑟·安德森（Arthur Andersen）被拉入行业黑名单，调查人员现已把侦案重点转移到安然的投资银行家身上。在安然事件中，能够全身而退的安然合伙人之一是麦肯锡公司。这不免让人感到有些奇怪，因为安然的文化几乎可以说是麦肯锡一手塑造的。安然是人才公司的典范，迈克尔斯、汉德菲尔德–琼斯和阿克塞尔罗德在书中告诉我们，当斯基林于1990年成立一家叫作“安然资本和贸易资源公司”的机构时，他决定“不断网罗出身顶尖大学与拥有MBA（工商管理硕士）学位的毕业生，一心要安然全公司上下挤满人才”。

20世纪90年代，安然每年要雇用250个MBA新人，安然公司的一名前部门经理回忆说：“我经常与刚出哈佛大学校门的毕业生进行面谈，这些年轻人让我目瞪口呆，他们知道一些我听都没听说过的事。”一旦进入安然公司，表现优异的人受到的奖励极大，这些人即使没有资历，也能破格获得晋升。安然公司实行的是一种明星制度，安然公司前董事长兼CEO莱对前往休斯敦安然公司总部访谈的麦肯锡顾问说：“安然公司与竞争对手唯一的差别是我们用的人、我们的人才。”安然公司另一名高级主管对麦肯锡合伙人理查德·福斯特（Richard Foster）说：“我们招揽的是非常优秀的人才，我们付给他们

的薪酬会高出这些人所要求的数额。”安然公司的盛衰于2001年全被福斯特写进他的《创意毁灭》（*Creative Destruction*）一书。

换句话说，安然公司一字不差地奉行麦肯锡公司的顾问所信奉的金科玉律，旨在在当今市场中克敌制胜。安然公司聘用并奖赏了才华出众的一流人才，但是如今以破产告终。当然，安然公司垮台的原因很复杂，但是安然公司是否成也萧何，败也萧何，是否正是因为它一心用人唯才反致失败？这些所谓的“非常优秀”的聪明人其实是否言过其实？

2

麦肯锡公司“人才战争”的核心是一个“分化”与“肯定”的过程。他们认为公司的雇主一年中应该坐下来一两次，“针对每位员工的表现，开诚布公，无所不谈”。他们把员工分成A、B、C三个等级，对于A组的人，领导要不断为其创造更具挑战性的机遇，并超额奖赏他们；B组的人，需要不断给予鼓励和肯定；C组的人则需加把劲，否则就要面临淘汰。安然公司对这一套建议是完全信服的，公司成立了内部业绩考核评估委员会，成员每年开两次会，依照10项不同的标准给自己公司里的人打分，从1分到5分不等。这个过程叫“分等与拔除”，分数在公司中最高的人将比下一等级中的人多得2/3的红利，而等级最低的员工既没有红利也没有股权，有些情况下还不得不走人。

这种分等过程是如何进行的？可惜的是麦肯锡的顾问并未细论，有一个可能是，直接聘用并奖赏头脑最灵光的人。然而，员工的智商与工作表现之间的关联，实在是叫人看不出有什么特别的名堂。假设有一种量表，结果在0.1及以下的，说明两者之间其实毫无关联；在0.7及以上的，说明两者之间可能有很强的关联（例如你的身高与父母的身高有关）；智商与事业成功两者之间的关联性只在0.2与0.3之间。佛罗里达州立大学心理学家理查德·瓦格纳（Richard Wagner）说：“以我

们评估学校教育来说，成绩好坏主要在于个人能否努力用功。如果跟别人合作，那就是作弊。但是你进入社会后，什么事都得跟别人合作。”

瓦格纳与耶鲁大学心理学教授罗伯特·斯滕伯格（Robert Sternberg）发展出数套测验所谓“潜在知识”的方式：潜在知识关乎一个人是否知道如何管理自己与他人，以及如何应付复杂的社交场合。这些测验当中有如下问题。

> 你刚被提升为公司一个重要部门的主管，原来的主管被调到次要部门的同等职位。你了解该主管之所以被调职，是因为他所领导的部门整体表现平平：没有什么重大过错，但给人一种非一流部门的印象。你的首要任务是整顿该部门，而且要立竿见影。为了成功，请你对以下策略中的特质进行评估：
>
> A.经常授权副手完成工作任务
>
> B.经常向上级报告进度
>
> C. 宣布部门进行重大重组，将辞退你视为无用的员工
>
> D.对下属的关注度超过对其任务的关注度
>
> E.使下属对工作负责

瓦格纳发现人们对测验的回答预示着这些人能否在工作中有好的表现：好的经理会选B和E，而差的经理会选C。然而，这种潜在知识与其他形式的知识或经验之间却无明显的关联性。评估工作能力比表面看起来麻烦且复杂得多。

其实雇主真正需要评估的不是潜力，而是工作表现。可是评估工作表现也一样麻烦。在《人才战争》中，作者谈到英国空军如何在1940年夏秋的英德空战中，利用A、B、C评级制度评估飞行员的表现，例如歼敌、安全返航编队的能力。但跟公司管理比起来，要评估

一名掌管新公司的管理人员的业绩，无论是在市场营销还是企业推广方面，难度都比评估空军飞行员是否达成客观目标大多了。此外，你要让谁来评估管理人员的表现呢？研究显示，同级同事的评分与上司的评分之间鲜有关联。

根据人力资源专家的看法，唯一严谨且有效的评估办法是，尽可能地使用精确的审查标准。管理人员原本就应在全年中详细记录员工的表现，以免个人的主观印象掺入业绩评级的过程，因为只有当你清楚员工的表现时，你才能为他们打分数。而在安然公司毫无约束的企业文化中，这几乎是不可能的事。被认为是人才的员工经常被委派新的职务，他们须不断迎接新挑战，晋升的年度流动率接近20%。在安然公司内开展天气衍生品业务的林达·克莱蒙斯（Lynda Clemmons），在短短的7年里，先是从交易员升为正式人员，之后又蹿升为经理、董事，终至领导自己发展出来的部门。在一个没有人待得够久，有资格对其他人打分的体系中，你怎么评估员工的工作表现呢?

其结果就是不根据工作表现来评鉴。在安然公司垮台前所出版的众多相关图书中，管理顾问加里·哈梅尔（Gary Hamel）所著的畅销书《启动革命》（*Leading the Revolution*）揭露了设计安然能源交易方式的白龙（Lou Pai）的内幕故事。白龙领导的部门从一开始就是个大灾难：它想方设法把电力卖给新兴市场的消费者，结果损失了数千万美元。哈梅尔解释说，问题出在当时市场尚未完全自由化，“开放市场竞争的数州，仍然设有规定要大力保护州内传统的公用事业单位”。好像没有人想到白龙应该在筹资成立公司前，就事先调查好是否有这些规定，他很快就被公司任命到新的岗位，任由其成立外包的供电公司。公司连年亏损，他却能以2.7亿美元的售价抛出手中的安然股票。白龙因为有“才”，就不断有新的机会。他在这些新机会的基础上毫无建树，却仍因为有“才”获得了更多机会。哈梅尔说，在安然，经营失败，即使是像上了《华尔街日报》的那种惨痛的失败，也不会葬送你的事业，反而像好事一般。也许鼓励员工冒险的公司也一样必须承担

失败，然而，如果“人才”与“表现”被定义成两码事，这样的人才有什么用?

3

“人才战争”，说穿了就是宠爱与纵容A级员工。迈克尔斯、汉德菲尔德–琼斯与阿克塞尔罗德的著作说：“老板为了让员工卖力，让他们满意和高兴，可以说是百般讨好。老板会去发掘有才员工最想做的是什么，然后朝着那个方向塑造并培养他们的事业与责任感，解决任何可能造成这些人跳槽的问题，例如对老板或对出差要求不满意。”没有公司比安然更信这一套，路易丝·基钦（Louise Kitchin）的故事就是典型的例子。29岁的基钦原是安然驻欧洲的石油交易员，她后来坚信安然需要成立一家网络交易公司，她告诉上司自己的想法，并开始在工作之余草拟计划。后来，安然公司上下有250人响应她的想法。6个月之后，斯基林终于风闻此事，他后来表示：“从来没人请我投注资金，也从来没人向我要人。他们已经径自买了服务器，在公司内部自辟疆土建立据点。等我有所耳闻时，这些人已经开始在22国开展法律评估了。”斯基林批准了，他说：“这正是驱使安然公司不断向前冲的典型行为。”

要在此指出的是，基钦能为安然网络（EnronOnline）公司掌舵，不是因为这是她的特长，而是因为她想做，而安然恰巧是一个明星员工想做什么就能做什么的地方。斯基林告诉麦肯锡小组：“流动，在本公司是绝对必要的，我们聘用的人对此绝对身体力行。这种制度可以让管理人员感到振奋，也能协助安然公司向管理人员最感振奋的方向发展。如果许多应聘者纷纷涌向一家新成立的公司，这是该公司会成功的一个迹象；如果一家新公司不能轻易地吸引应聘者，这或许就是安然不应插足其间的一个迹象。”CEO不是应该通过考量一家新公司能否吸引顾客来决定是否注资吗？公司该往管理人员认为最能“获利”的

方向走，这样不是更高明吗？但是在安然，公司顾及“明星员工”的需要，高过顾及顾客与股东的需要。

20世纪90年代初，心理学家罗伯特·霍根（Robert Hogan）、罗伯特·拉斯金（Robert Raskin）和丹·法齐尼（Dan Fazzini）合写了一篇见解过人的文章《魅力的黑暗面》（*The Dark Side of Charisma*），认为欠理想的经理人可分为三类：第一类是“好好先生”，这种人在公司内的升迁之路通行无阻，因为他从来不做得罪人的决定；第二类是“不满分子”，这种人内心义愤填膺，处心积虑要铲除对手；最有意思的是第三类“自恋狂”，这种人的冲劲、自信与魅力让他们沿着公司的晋升之路火箭般上升。第三类是最恐怖的一类经理人，他们刚愎自用，不接受他人建议，认为听从他人建言就表示自己软弱无能，更不相信别人会有什么有用的点子。霍根等人表示：“自恋者喜欢居功，却把过错与失败的责任推给别人。”更严重的是：

> 自恋狂做决定时总是自信满满，因为自信满满，他人也就对其深信不疑。自恋狂经理在团体中的影响力其实大得不得了。到最后，自恋狂经理基于自信与强烈需要获得他人认同等原因，会“自我举荐”。结果是，当团体或组织领导职位出现空缺时，自恋狂会毫不迟疑地抢占职位。

泰科公司和世通公司皆是“走短线”的贪婪公司，贪图一时之利。安然公司则是自恋公司，邀功诿过，成功地向世人推销了它的“人才管理”模式，以纪律管理的代言人自居。哈梅尔在《启动革命》中述及安然公司一名高级主管及其大言不惭的言论，完全就是该公司这种作风与思维的缩影。

> 身穿黑色T恤衫、蓝色牛仔裤，脚穿牛仔靴的安然资本和贸易资源公司（这家公司是全美国规模最大的天然气营销公司，也是电力买卖最大的商家）的负责人肯·赖斯说：“在核聚变反应中，原

子是无法控制的。”赖斯在公司的白板上画了一个方块，在方块里画了几个圆圈。他将自己的公司描绘为一座核反应堆，圆圈代表的是公司的“合约发动人”，这些带枪冲锋陷阵的人肩负与客户签约及创造新事业的重任。每个圆圈上有一根箭头，箭头朝向四面八方，“他们想往哪个方向走，我们就让他们往哪个方向走”。

贪婪公司与自恋公司之间的区别极为重要，因为我们对自我成就的认知决定了我们的行为。哥伦比亚大学心理学家卡罗尔·德威克（Carol Dweck）发现，一般人对他们的智力持有两种不同的坚定信念，一种人相信智慧是与生俱来的，另一种人相信智慧可以靠后天培养。德威克在全部课程以英文授课的香港中文大学做过一项调查研究，她与同事们接触了一群主修社会科学的学生，把学生的英语测验成绩透露给他们，并询问这些学生要不要选课来提升英语水平。香港中文大学是一所要求严格的一流学府，学生的英语水平不高会拖垮其社会科学这门课的成绩，因此我们一定以为成绩不好的学生会通过选课来提高自己的英语水平。结果他们发现，只有那些相信自己的才智可以靠后天加强的人表示有兴趣上课；认为自己的才智已经定型的人，因为生怕自己选这门课会显得不如其他人，而宁愿待在家里。德威克写道：“认为自己的才智已经定型的人非常在乎自己看起来是不是聪明，但有时他们会聪明反被聪明误——放弃通过学习来实现成功的机会，还有什么比这更愚蠢呢？”

在一项类似的实验中，德威克为一班小学生做了一项测验，里面充满有挑战性的问题。测验结束之后，一组人得到“努力过人”的称赞，另一组人得到“智慧过人”的称赞。后者不愿应付困难的问题，这些人在后来的测验中往往会成绩下滑。德威克后来要这些学生写信给其他学校的学生，描述自己的测验经验，她发现在“智慧过人”的学生中，有40%就自己的测验成绩说了谎，美化了自己的分数。这些“智慧过人”的学生不是天生爱骗人，也不是比其他人缺乏智慧或自信心，而是处在一个只重视“天才”的环境中，他们只不过是按照天才的形象做

出响应罢了。有天赋的人往往以“人才”自命，但一旦环境变得艰难，其自我形象受到威胁，他们往往无法接受后果，也无力采取补救措施。他们无法面对投资人与社会大众，也无法承认自己错了，而宁愿选择撒谎。

4

麦肯锡公司与安然公司的失败在于，它们以为一个组织的智能程度仅仅取决于该组织员工智能的运作；它们相信明星员工，而不相信体制。从一方面来看，我们可以理解它们为什么这样做，毕竟我们的生活因为许多人的个人才华而变得丰富：伟大的小说不是由团体写成的，相对论也不是某个委员会发明的。然而，公司运营有不一样的规则：不仅要创造发明，还要执行决策，与其他公司竞争，以及在不同的人事之间协调各方的努力。能够漂亮完成任务的组织，通常其制度才是公司里的“明星”。

“二战”中有一个典型案例，在1942年的前9个月里，美国海军损失惨重，在大西洋海岸与加勒比海一带活动的德国潜艇不断击沉美国的商船。德国的一名潜艇舰长写道：“在这一片明亮的海上，在不知忧愁为何物的新世界探照灯下，每艘过往船只的细节轮廓，我们都看得一清二楚，我们只需按下发射按钮就行了。”

让人不解的是，在大西洋的彼岸，英军对付德国潜艇不像美国这么困难，因此他们把德国潜艇的相关情报，如声呐、深水炸弹发射器与建造结构等信息传递给美国，可是德军还是致使美国的海岸地区瘫痪了。

你可以想象麦肯锡会对此事件得出什么结论，该公司大概会说：美国海军没有人才，罗斯福总统应该招揽或擢升一流人才，把他们安排在大西洋指挥部的位子上。其实罗斯福总统已经这样做了，战争一爆发，他就换下作风平庸的海军作战部部长哈罗德·R.斯塔克上将

（Harold R. Stark），任用传奇老将欧内斯特·约瑟夫·金（Ernest Joseph King）。《第十舰队》（*The Tenth Fleet*）是一本记述“二战”时美国海军大战德国潜艇的历史书，该书作者拉迪斯拉斯·法拉戈（Ladislas Farago）说：“金是一位才气纵横又狂妄无比的现实主义者，他对海军事务的认知，以及对自己想法的超凡绝俗，都有无比的信心。他不像斯塔克那样能够容忍周遭人的无能，他对庸才一点儿耐心也没有。”

换句话说，海军中有不少人才，但缺少的是有效的组织制度。约翰斯·霍普金斯大学的军事战略学者艾利奥特·A.科恩在他精彩的《大西洋之战中的军事灾难》（*Military Misfortunes in the Atlantic*）一书中说：

> 反潜战要打好，分析家必须整合各方所有的情报细节，例如要了解潜艇的航向测定点，解密与推断攻击潜艇位置基准点等，以便让艇长能协同战舰、军机与舰队司令一同反攻，而且这种整合情报工作必须在数小时甚至数分钟之内完成。

英军能够迎头痛击德国潜艇，是因为他们有一个中央作战系统。为智擒德国的“狼群”潜艇，英军指挥官在大西洋调派舰艇犹如棋子。相反，金上将深信分散型的管理结构有用：他认为经理人不应告诉其部下“该怎么做与做什么”。用今天的术语来说，他信奉的是“刚柔并济的管理”——麦肯锡顾问托马斯·J.彼得斯（Thomas J.Peters）与罗伯特·H.沃特曼（Robert H. Waterman）在其畅销书《追求卓越》（*In Search of Excellence*）中所提倡的那种方式。但“刚柔并济”对寻找德国“二战”潜艇没有帮助，1942年全年，美国海军都在思考如何用科技智取德军，而不愿采用英军的作战心得。

在战场想要以科技取胜，就必须依靠一定的组织结构，而美国海军在这方面却付之阙如。一直等到海军成立了第十舰队，由其负责协调大西洋反潜战中的所有行动，美军才成功扭转局势。在第十舰队于

1943年5月成军的一年半前，美国海军共击沉36艘德国潜艇，而在其成军后的半年内，它便击沉了75艘德国潜艇。科恩写道：“海军成立第十舰队时并没有引进更多的人才进入反潜作战行动，因为组织与授权之故，第十舰队所做的不过是让原有的人比以前更加愿意效力而已。”天才神话认为：是人让组织变得灵光，事实却刚好相反。

5

这项原则在最成功的企业中处处可见。美国西南航空公司聘用的MBA不多，付给管理人员的薪水也不夸张，公司制度是依据员工的资历加薪，不是“分等与拔除”那一套。然而，西南航空却是美国所有航空公司中经营得最成功的一家，原因是它的组织比其所有竞争对手都更高效。在美国西南航空公司，飞机降落后可以再次起飞的时间平均是20分钟——这是公司生产效率与运营情况良好的一项重要标志，而再度起飞只需要动用4名地勤人员，2人在飞机舱门作业。相较之下，美国联合航空公司的周转时间将近35分钟，并需出动12名地勤人员，3人在飞机舱门作业。

再看零售业巨子沃尔玛，它最关键的时期之一是1976年，公司创始人萨姆·沃尔顿（Sam Walton）复出，逼退了他一手提拔的接班人罗恩·迈耶（Ron Mayer）。迈耶那时才40岁出头，雄心勃勃又有魅力，套用沃尔顿传记中的一句话：“他是金童兼天才财务官。”沃尔顿深信沃尔玛文化应是海纳百川的，迈耶却搞起麦肯锡“分化与肯定”那一套。后来迈耶黯然离开，沃尔玛亦成功渡过难关。毕竟沃尔玛是一个组织，不是一个明星团体。后来沃尔顿聘用了陆军出身、毕业于南密苏里州立大学的戴维·格拉斯（David Glass）任CEO。目前，沃尔玛仍是全美最大的零售商。

宝洁公司也不采用明星制度。明星怎么会看得上宝洁？哈佛大学、斯坦福大学毕业的MBA完全可以在休斯敦拿3倍的高薪，改造世

界，怎么会屈就在宝洁的总部、俄亥俄州的辛辛那提呢？宝洁不是那种华丽的公司，它的CEO原是海军军官，退役后从喜乐（Joy）牌洗洁精的品牌经理助理做起，然后将一生都奉献给了宝洁。如果宝洁的员工跟安然的员工玩考验智力的“棋盘问答”（Trivial Pursuit）游戏，安然必胜无疑。然而，宝洁在消费产品领域已独霸一方将近一个世纪，因为它有一套细心规划的管理制度，以及一套周密的营销学，让佳洁士牙膏及汰渍洗衣粉几十年来在市场竞争中都无往不利。在宝洁的“海军指挥部”，“斯塔克将军”不会走人，但是跨部门管理委员会会在战争还未爆发前就成立“第十舰队”。

6

终归一句话，安然最要命的作风，也是它倍感骄傲的地方，就是拥有人才招聘的“公开市场”。在公开市场制度中，任何人都可以申请他想做的工作，经理不可出面阻止。暗中挖人受到鼓励。当安然的一名高级管理人员凯文·汉农（Kevin Hannon）成立安然全球宽带部门时，他推出了一个叫“火速聘用”的计划，安然上下100名主管都被邀请到休斯敦的凯悦饭店听他大吹法螺，会议室外面设有招揽人才的专用摊位，迈克尔斯、汉德菲尔德–琼斯和阿克塞尔罗德说：“汉农在一周内便找齐了宽带部门需要的50名一流员工，而许多原有职位却出现了50个空缺待补。”没有人担心这50个空缺可能扰乱了被挖走人才部门的运作，甚至连拿薪水研究安然公司文化的顾问对此似乎都不以为意。没有人想到，安然公司明星员工的自我逐梦可能会冲击公司的整体最佳利益。

这些是管理顾问应该思考的问题，但安然公司的管理顾问是麦肯锡，而麦肯锡跟它的客户一样，均深陷天才神话当中。安然公司在1988年聘用了10个沃顿商学院毕业的MBA；同一年，麦肯锡聘了40个。1999年，安然公司再度聘用12个沃顿的MBA，麦肯锡雇用了61

个。麦肯锡对于其传授给安然公司的那一套，自己也深信不疑且身体力行。安然公司一位前经理回忆起在总部长廊上走来走去的麦肯锡青年才俊时说：“如果我们请他们来，不是只请一星期，经常是2~4个月，他们总是在我们周围出现。”麦肯锡需要的是那种能够跳出框架思考的人，可是他们从未想过，如果每个人都需要跳出框架思考，那么就应该是这个框架本身需要被调整了。

2002年7月22日

新人的人际网络

招聘面试实际能告诉我们什么？

1

诺兰·迈尔斯（Nolan Myers）在休斯敦的一个中产阶级家庭长大，家中有父母跟一个弟弟。他上的是休斯敦表演暨视觉艺术高中，毕业后进入哈佛大学。他原本主修历史与科学，但在发现编程的乐趣之后，改为专攻计算机专业。迈尔斯说："程序设计是那种你一旦碰了就停不下来的事。一旦开始写，下一刻你看手表时，已经是清晨4点。我爱上了它的简洁明了。"迈尔斯个子不高，有点儿壮，眼睛是淡蓝色的。他经常笑脸迎人，说话时会用手比画，也会晃动身体，以示强调。他在乐队演奏犹太音乐，跟父母无代沟，学业成绩通常是B或B+。

快毕业那段时间，迈尔斯花了不少时间跟科技公司的人接触，接受就业面试。他跟得克萨斯的泰乐琪（Trilogy）公司接洽过，但他觉得自己并不适合那家公司。迈尔斯说："泰乐琪的一家子公司在报上登了一则广告，招募刚毕业的科技高手，年薪是20万美元与一辆宝马汽车。"他一边说一边难以置信地摇摇头。另外一次面试，主考官要他解决一个程序问题，他犯了一个不应该犯的错，主考官将答案从桌子的那一端推到他面前说，他的"解题法"解决不了问题。谈起这一段时，迈尔斯居然脸红了，他说："我当时太紧张了，觉得很难堪。"然而，他说起这段故事时的神情很难让人相信他也会紧张，要不然就是他所谓的紧张只是旁人所谓的"心里七上八下"那种紧张。迈尔斯看起来绝

不是那种会慌了手脚的人，他是那种在重要学业考试前夕，你疲于应付时会打电话向他求救的帮手。

我非常欣赏迈尔斯，不管他将来选择什么，我相信他都会成功——虽然我只跟他面对面接触了90分钟，我就是有这样的把握。我仅仅跟他见过一次面：他毕业前，我们约好到哈佛广场的“香面包”餐厅碰头，我坐在靠窗的座位等他。他身穿卡其裤和深绿色马球衫，脚上穿的是球鞋，背着一个大背包。进入餐厅后，他走向餐桌，帅气地把背包搁在地上。我给他买了杯橘子汁，他拿出皮夹一顿猛掏，打算拿出一美元来还我，我拒绝了。在见面前，我们在电话中谈了3分钟左右，约好见面时间。后来，我写电子邮件给迈尔斯，问他在“香面包”见面时我该怎么辨认他。他回了我一封信，几乎就是根据这封信，我坚信他未来前途无限。迈尔斯的回信是这样的：“22岁上下，5英尺7英寸高，棕色直发，非常帅。（画了个笑脸）”我从来没跟迈尔斯的父母、弟弟或其教授交谈过，从来没见过他狂喜、愤怒或沮丧时的样子，不了解他的个人习惯、品位或癖好，我甚至无法说明我为什么会对他有好感。他外表体面，人很聪明，能言善道又诙谐风趣，但是他的体面、聪明、能言善道与风趣都不能解释我为什么会下该结论。我欣赏他，对他印象深刻，如果我是要招聘新员工的老板，我当下就会聘用他。

我是从哈迪·帕尔托维（Hadi Partovi）那里知道迈尔斯这个人的，帕尔托维是硅谷新兴科技公司Tellme的主管。如果你是麻省理工学院、哈佛大学、斯坦福大学、加州理工学院或加拿大滑铁卢大学的应届毕业生，想在软件工程界谋职，经营网络电话的Tellme可能是你会考虑的地方之一。帕尔托维与我在Tellme的会议室中交谈过。在Tellme“高高在上”的会议室中，可以看见下方的软件工程师、营销人员和主管的办公桌以及他们的工作情形，有些人的桌旁甚至放着床褥。（该公司不久前搬到一家老印刷厂里，屋顶倾斜的办公室旁是一间很大的仓库。新经济时代的逻辑是：旧办公室可以转眼间改建为仓库，旧仓库也可能转眼间改建为办公室。）

帕尔托维27岁，长相英俊，皮肤呈橄榄色，留着一头卷曲的黑色短发，在我采访他的过程中，他的椅子始终呈45度角倾斜。在反复提到人才有多难找后，他突然吐出一个名字：诺兰·迈尔斯，接着，迈尔斯的电话号码也脱口而出，由此不难想见，他多想招揽迈尔斯。

帕尔托维是在迈尔斯快毕业的那年前往哈佛大学征才时遇见他的。帕尔托维回忆道："那天真是忙得人仰马翻，我从7点开始一直讲到9点，才跟一个人谈完送他走，马上又迎来另一个人。"每场面试持续一小时。每次面试，他都会先花15分钟介绍Tellme，谈公司的策略、目标和业务，接下来他会给面试的学生出一道简短的程序测验题，在剩下的时间里，帕尔托维会问学生问题。他记得迈尔斯在程序测验中答得非常好，他跟迈尔斯谈了三四十分钟之后，深信迈尔斯"有料"。帕尔托维在迈尔斯身上所花的时间还没有我多，帕尔托维没跟迈尔斯的家人谈过，他也没看过迈尔斯狂喜、愤怒或沮丧的一面。他知道迈尔斯去年夏天在微软公司实习，而且就要从常春藤盟校毕业，但是像Tellme这样的公司，招揽的新人几乎都是从一流学校毕业的，每年夏天到微软去实习的人也超过了600人，帕尔托维不知自己为何这样喜欢迈尔斯，他说："大概是直觉吧！"

迈尔斯跟帕尔托维接触的经验大概跟微软的CEO史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）大同小异。迈尔斯在快毕业那年年初，曾经参加微软的实习生派对，鲍尔默在派对中演讲，在演讲结束后，迈尔斯曾经举手发问。迈尔斯对我说："鲍尔默谈到很多关于微软要朝大方向发展的事，我问鲍尔默，那些发展是否会影响他有意发展其他事业的能力，微软还要在小方向的事业上押注吗？"后来微软一名人事主管找到迈尔斯，说鲍尔默想向他索要他的电子邮件地址，迈尔斯把电子邮件地址给了他之后不久，鲍尔默就开始与他通信，看来鲍尔默非常希望迈尔斯到微软工作。

迈尔斯说："鲍尔默对我的背景做过研究，知道我去过哪些公司面试，而且知道许多有关我个人的事。他发给我一封电子邮件说非常希

望我到微软去，如果我有任何问题都可以问他。我回信表达谢意，后来我参观了Tellme，并写信告诉鲍尔默，我对Tellme十分感兴趣，但还不是完全确定，如果他对我有任何建议，我会很乐意接受，而且给了他我的电话号码。结果鲍尔默打电话来，我们谈到事业曲线，微软将来会怎样影响我的事业前途，以及他对Tellme的观感。我对鲍尔默佩服极了，而他好像也真的对我挺有兴趣的。”

是什么原因促使鲍尔默这样极力招揽迈尔斯呢？仅是惊鸿一瞥而已。他看见的迈尔斯可能只是他一小部分的情况，而只是这样，一家有4 000亿美元资产公司的CEO便打电话到一个毛头小子的宿舍鼓励他。鲍尔默内心知道自己欣赏迈尔斯，一如帕尔托维在面试后知道，以及我在与迈尔斯在“香面包”餐厅谈过后就知道一样。而我们又知道什么？能知道什么？以任何合理的衡量标准来看，我们其实对迈尔斯一无所知。

在新经济时代，一家公司最后的成功在于任用人员的质量，这是永恒不灭的真理。许多科技公司只差没要求所有职员住在公司里了，并且员工之间的熟识程度绝非上个时代的人所能想象的。在典型的硅谷办公室中，电子游戏、咖啡吧、床褥与篮球筐等休闲设施是标准配备，而在这间休息室中，你只会跟志同道合的朋友玩在一起。但志同道合的朋友怎么找？今天的求才者在履历大海中不断挑选，分析求职者的背景，打电话给推荐人，然后像我一样坐下来跟迈尔斯面谈，想从一个半小时的谈话中，对一个求职者的智慧与个性得出结论。工作面试已成了现代经济成规中重要的一环，然而跟一个人坐下来谈一个半小时，能让你对一个陌生人了解多少？

2

前些年，哈佛大学一名实验心理学家纳利尼·安贝蒂（Nalini Ambady）与罗伯特·罗森塔尔（Robert Rosenthal）携手合作，探讨优

质教学中的非语言部分。她利用哈佛大学的一项教师训练计划的录像带作为研究基础，邀请外界人士观看录像，并关掉声音，只以教师的脸部表情与肢体语言分析其教学效果。安贝蒂希望至少利用一分钟的录像来研究，可是当她自己研究录像时，发现录像中有教师镜头的片段只不过10秒的时间。她说："我不希望画面中出现学生，因为这会影响我们的看法与评估。因此我对我的顾问说，这盘录像带没办法用。"

但后来她发现其用大矣。观察者看了10秒的默片后，可以轻松地根据15项清单针对教师的特点打分。事实上，安贝蒂将录像剪成5秒，参加实验的人观察之后的评分仍然相同。如果不实际观看安贝蒂剪辑的片段，你大概无法相信这样的研究结果，但我与其他参与这项研究的人一样，在看过之后发现，在这8秒的录像片段（既非最长片段，也非最短片段）中，除第一眼以外的感受都是多余的。我们若需要当下做出判断，依据的其实是瞬间的感觉。

安贝蒂下一步的结论更惊人，她将临时做成的教学评估，与在一学期结束时学生对同一位老师的评估结果互相比较，发现两者之间的关联性高得惊人。一个人对素昧平生的教师观察两秒之后所得出的结论，跟坐在同一位老师课堂中听了一学期课的学生所得出的结论非常相似。

最近，托雷多大学心理学教授弗兰克·贝尔涅里（Frank Bernieri）与他的研究生内哈·加达–贾因（Neha Gada-Jain）做了一项类似的实验。他们为两名面试官进行了为期6周的专业训练，针对该如何面试求职者给予指导。之后，这两人面试了98名不同背景与年龄的充当求职者的志愿者。每次访谈持续15~20分钟，面试过后，两名面试官必须填写一份6页的问卷，针对5个部分的评估项目给出回答。这项实验最初的用意是想了解，若干受过肢体语言训练、会模仿面试官手势和姿态以迎合面试官的应聘者，与没有受过任何训练的应聘者相比，其得分是否更高。结果发现并非如此。后来贝尔涅里的另一个学生特丽西娅·

普利凯特（Tricia Prickett）决定利用同一面试录像带与评分结果，来检验一句面试的名言：握手决定一切。

贝尔涅里解释说："她拿了15秒的录像带做实验材料。录像中，受访者敲门后进来，与面试官握手，然后坐下，面试官向受访者表示欢迎。"然后普利凯特效仿安贝蒂的做法，邀集了若干不知情的局外人，根据录像带所播放的握手片段，请他们在同样的评定项目与标准上打分数。结果再次令人跌破眼镜，局外人所打的分数又一次跟面试官的打分近似。贝尔涅里说："在面试官对应聘者做出评分的11个项目中，有9项结果与局外人相似，两者之间的雷同实在惊人。"

这项研究将安贝蒂的研究结论又往前带了一步。托雷多大学实验中的面试官受过面试方面的专业训练，而不是在学期结束时的最后一堂课匆匆做出评估，他们有充裕的时间在正式的问卷上详细作答。问卷的目的是要做最详尽与最公平的面试记录，而他们所打的分数跟临时从街头找来、仅仅看过录像中握手片段的人的评分并无太大区别。

这说明了帕尔托维、鲍尔默和我三人为什么都对迈尔斯看法一致。显然人们不需要真正认识一个人才能相信自己了解一个人。帕尔托维以难题盘问迈尔斯一小时之后的结论，与我和他在餐厅畅谈90分钟的印象，以及鲍尔默听了他的提问之后的判断，三者大同小异，原因不外乎此。

贝尔涅里与安贝蒂相信第一印象的力量，显示人类有一种先于理性的能力，可据以正确判断他人。在安贝蒂的优良教师实验中，她要求观察者在观看录像的同时，做一项可能会让人分心的认知工作（例如记忆一串数字），结果他们对教师的评鉴结果仍然不变。但当她要求观察者在评估前仔细思考一番时，其正确率便明显受到了影响，这表明思考只会碍事。安贝蒂猜测："这里要动用的脑部结构非常原始，这些主观情感的反应，可能受下方的大脑结构的指挥。"我们对某人最初的感觉似乎揭示的就是此人的基本个性，因为我们在两秒之后得出

的结论，其实跟我们在20分钟后所做的结论相差不多，甚至跟一学期后的观察也相去无几。

贝尔涅里说：“你或许可以在当下就判断某人是否外向，或是衡量一个人的沟通能力。这些线索或提示可能唾手可得，非常明显。”贝尔涅里与安贝蒂两人都提到，人类具有一种非常强的本能。从某方面来看，这让人感到安慰，因为我们在遇到陌生人时能马上觉察这个人的某些特质。这也表示，我用不着担心我无法解释自己欣赏迈尔斯的原因，因为这样的判断显然不是经过思考得出的。

不过这里同样也有令人感到不安的地方。迈尔斯是一个有能力又讨人喜欢的人，但是从我们的短暂接触中，我无法知道他是否诚实、是否以自我为中心。他是喜欢独来独往，还是有团队精神？许多其他的重要特质，我也一样不清楚。只看握手一幕的人，结论跟其他进行全程面试的人相同，这也许显示第一印象的影响力太大了——影响了我们随着时间而产生的其他印象。

举例来说，我问迈尔斯是否对毕业后的求职感到紧张。这似乎是一个合理的问题，因为我还记得自己在找到第一份工作前有多焦虑。此外，超时工作能把他吓倒吗？他回答：哦，不会的，因为他在学校时，每周就工作80～100小时。我继续问：“有什么你不擅长的事会让你担心吗？”

他的回答非常尖锐：“有什么是我不擅长或学不会的事？这真的是一个实际的问题，对很多事，我一无所知，但我觉得只要有适当的环境与鼓励，我可以做得好。”在我的笔记本上，对于这项回答，我的评语是“非常棒的答案！”我也记得那时我有一种兴奋的感觉，因为对方的表现符合我的期望。我当时就已经很欣赏此人了，因此我在对方的答案中听到的也就是坚毅与自信。如果我一开始就不喜欢迈尔斯，我在他的答复中听见的就会是狂妄与吹嘘。第一印象变成一种自我实现的预言：我们听见的是自己所期待听见的，给人留下好印象的人选在面试中绝对会受到偏袒。

3

鲍尔默、帕尔托维与我见到迈尔斯时，我们都做了一个预测，即通过他在我们面前的表现、言谈举止以及他可能的想法，推测他在其他情况下可能会怎么做。要记得，我已经判断迈尔斯是那种你在重要学业考试前会打电话去求救的人，而我的这个结论真的正确吗?

这也是社会心理学家曾经密切关注的一个问题。20世纪20年代末，心理学家西奥多·纽科姆（Theodore Newcomb）在一个夏令营分析若干青少年的外向性格，他发现男孩如果在某一场合（例如午餐时间）说个不停，就预示着将来他在同样的情况下也会滔滔不绝；好奇周一午餐吃什么的男孩，极可能也会好奇周二午餐吃什么。不过，你无法根据此人在某种场合的行为表现预测他在其他不同场合的行为表现，例如从一人午餐时间的行为无法预知其在午后游戏时间的行为。在卡尔莱顿学院研究员做的一项研究中，研究员沃尔特·米舍尔（Walter Mischel）、尼尔·拉特斯基（Neil Lutsky）与菲利普·K.皮克（Philip K. Peake）研究了学生的责任感问题，结果发现，我们无法从学生的作业本是否干净整洁，或他们是否准时交报告看出他们是否逃学、其房间是否整洁，以及是否重视仪容仪表。我们在特定时刻表现出来的行为显然无法反映我们的人格特质，我们在某一时刻的行为显然更取决于所处情境的特殊性，而非我们的人格特质。

这个结论又与我们的直觉有冲突。我们推测大多数时候，人在不同情况下表现出的是同样的人格特质，但我们低估了外在情境对人类行为扮演的重要影响。例如，在纽科姆的那个夏令营的实验中，辅导员在现场所做的观察记录显示，男孩子们在“健谈”“好奇”“合群”等项目上，在不同场合中的表现极不一致，然而，在夏天接近尾声时，米舍尔等三人让同样的辅导员谈论他们对这些男孩子的最后印象时，辅导员又说记得男孩的行为前后极为一致。

密歇根大学心理学教授理查德·尼斯贝特（Richard Nisbett）说："错觉是因为我们相信自己的观察错不了，或觉得自己一眼就能看出一个人的个性。当你面试某人，并在他们身上花了一个小时时间，你不会觉得自己取得的是一个人的行为标本，而且可能是有偏见的标本，然而它的确就是一个有偏见的标本。你觉得自己看到的是一个三度空间的全息图，虽然有点儿小和模糊，但那仍然是一个完整的人。"

尼斯贝特提到他经常合作的对象、斯坦福大学心理学教授李·罗斯，他说："有一学期他教统计学，有一学期他教的是行为心理学，学期结束时，他得到两种截然不同的评语。一种说他冷酷拘谨、吹毛求疵、一丝不苟；另一种将他描写成一个和蔼可亲、循循善诱、愿与学生打成一片，而且愿意帮助他们成长的人。他仿佛成了双面人，一会儿是天使，一会儿是魔鬼。而对这两种情形，学生却都觉得自己看到的是真正的李·罗斯。"

心理学家把这种倾向称为"基本归因错误"，即认定某些稳定的性格特质，而忽视了环境的影响力的倾向。如果在这种倾向的基础上再加上我们当场的"瞬间判断"，面试中出现的偏误就更大了。第一印象不单会影响我后来得到的与迈尔斯有关的信息，我还会以为这些行为是他日后一举一动的风向标。对话式面试并非一无是处，比如我从和他相处的90分钟里知道的是绝对无法从履历表或与推荐人的交谈中得知的信息，只是我们的对话结果并不是那么有用，而且误导我的地方比我想象的要多。与陌生人交谈这种最基本的人类仪式，其实是一个地雷。

4

我跟迈尔斯长谈后不久，就跟来自加利福尼亚州帕萨迪纳的人力资源顾问贾斯廷·门克斯（Justin Menkes）交换了意见。门克斯的工作是去了解如何从面对面的接触中解析出意义，也因为这个缘故，他同

意以他认定的面试方式对我进行一小时的面试。我感觉有点儿像去看心理医生，不同的是，心理医生需要数月或数年才能解决你的问题，而门克斯打算一次就把我的秘密一层层揭开。在面试中，他请我试想一个面试中常见的问题："描述几个关于你的工作遭到批评的情况，你是如何应对这些批评的？"门克斯说，这个问题的答案不难预料，面试者显然会准备好一套说辞，他用假装诚恳的语调，模仿面试者的回答："有次我的计划做得不尽如人意，我的上司提出了一些建设性的批评，我便从头再做了一次。我的自尊心受了点儿伤，但计划成功了。"至于"你的朋友对你有什么评价"这个问题，典型的回答是："我猜他们会形容我是一个重视人际关系的人，不然就是说我是一个认真工作的人。"如果要演得更逼真，回答前要先沉思个半晌，仿佛没想到有人会问你这个问题一样。

迈尔斯与我也讨论过一些面试中的典型问题，例如我问他："你最大的缺点是什么？"他回答："我大一那年想策划了一次儿童节活动，而地点就选在波士顿。我找了几个人跟我一同策划，后来我开始担心这个计划的规模是否太大、我们要承担多少责任，以及是否能够完成。于是，我对这个计划踩了刹车，但事后回想，我其实是可以完成的，而且能够做得很好。"

然后迈尔斯笑了笑说："这真的算是我的缺点吗？其实我一点儿都不觉得。"他的确说对了，我这个问题其实是看他能否将自己的一个优点描述成自己的缺点，而他的回答也的确展现了智慧。

但是门克斯说，万一问题经过包装，没有明显的正确答案呢？例如："在你每周的例行小组会议中，上司突然开始大肆批评你在最近一个计划上的表现，这时你怎么办？"

我感到一丝焦急，我会怎么办？我想起多年前遇到的一个难缠的上司，我说："我大概会生气，但我当然不会说什么，可能就走开吧！"门克斯对这个答案不置可否，他只是指出另一个人可能会说："我会在事后私下去见上司，问他为什么在大庭广众之下让我难

堪。”我说，对上级的批评，即使是不对的批评，我可能会默默承受或淡然置之。另一个求职者可能回答，他会对上司采取更直接的质问方式。不管我们告诉面试官什么，对门克斯来说，都是非常重要的信息，这对于了解求职者非常重要。

门克斯又谈到处理压力的问题：“谈谈你同时需要处理好几件事情的经验。你会怎么应付？又怎么决定事情的优先次序？”门克斯也说，这样的问题太简单了，你会听到典型的回答是：“我会用同时进行多任务的方式，先设定优先项目，必要时授权他人处理，并随时向上司汇报进度。”因此，门克斯会重新包装这个问题：“你现在有两项重要的工作要同时处理，而且显然无法在期限内把两者都完成。你无法两者兼顾，你会怎么处理？”

我说：“我会检视一下两者，看看自己比较擅长哪项任务，然后我会去跟上司说，‘与其两项都做不好，不如让我选我可以做好的那一项来做’。然后我会提议，我们可以想想谁能做好另一项任务。”

门克斯这时马上趁机进行机会教育：你对自己能做好的部分有兴趣，但难道不应该是公司最在意的问题才最重要吗？我的答案透露出非常有价值的信息，即在与工作相关的紧急关头，我会从自身角度开始考虑。门克斯委婉地表示：“你也许是个可以自己埋头苦干的独行侠，这是非常重要的一项信息。”

门克斯刻意不做出任何结论。如果一个人不是怕生、健谈或直率的人，只是在某些情况下怕生、在某种情况下健谈，或者只是在特别的场合时直率，那么要认识此人，就要了解这些不同的变化，并加以分类。门克斯想要展开分类的过程，而这一类面试技巧是所谓经过安排的“结构化面试”，也是行业心理学家的研究中唯一可以预测求职者职场表现的面试法。结构化面谈的模式非常固定，每位应聘者的面试方式都完全相同：问题是事先写好的，面试官事前受过良好训练，求职者的表现则依据事前决定好的评分表打分。

结构化面试令人感兴趣的是，它的目标非常单一。当我与迈尔斯面谈时，我希望有某种整体的感觉，希望明白他究竟是什么样的人。相较而言，门克斯对于了解我大概是什么样的人似乎完全不感兴趣，他似乎觉得要从一个小时的面试中对我有所认识的想法有些愚蠢。结构化面试之所以有效，完全是因为这称不上真正的谈话式面试，其目的并非依传统意义去“了解”或“认识”某人，而是在搜集信息的同时排除一些信息。

面试专家发现，要说服大多数雇主采用结构化面试极为困难，这一发现毫不令人惊奇，好像这感觉就是不对。对大多数人来说，聘用某人基本上可以真是一个浪漫的过程，而面试却有如一个毫无“性”趣可言的约会。我们总是想找一个气味相投的人，但这样得到的关系往往是以流泪收场的——追求者与被追求者到头来发现双方根本没有共鸣。我们想要的是恋爱中的无限承诺，而结构化面试提供给我们的似乎只是包办婚姻中的枯燥逻辑与实用功能罢了。

5

迈尔斯对该选哪份工作举棋不定，他跟鲍尔默在电话中谈了半个小时，鲍尔默非常有说服力。迈尔斯在形容跟鲍尔默的谈话时说：“鲍尔默给了我非常好的建议，他认为我应该选择最让我感到兴奋、觉得对事业前途最有帮助的地方，他愿意做我的精神导师。”迈尔斯也说，他每天会跟父母谈自己的动向。2月，他飞到加州，用周六的时间逐一跟Tellme的各位主管谈了一整天，不停地提出问题与回答问题，迈尔斯说：“我想知道三件事情。这些主管觉得自己5年后会在哪里？我会在公司里担任什么角色？”说到这里他停住了，笑着说：“我忘了第三个问题是什么了。”3月，迈尔斯决定加入Tellme。

迈尔斯会在Tellme获得成功吗？我想会，虽然——我哪里会知道。这个问题如果在三四十年前问我，回答起来可能容易得多。今天

若是1965年的一天，迈尔斯大概会去IBM（国际商业机器公司）上班，他会穿着蓝色西装，坐在一间小办公室里埋头苦干。他个性特别的地方不太重要，IBM雇用你之前清不清楚你是谁也不太重要，因为你了解IBM是什么样的公司。当你走进IBM于纽约州阿蒙克的总部，或伊利诺伊州分公司时，你已知道自己要扮演什么角色了，也知道该如何行动。可是走进高耸入云、空间开放的Tellme办公室，看见办公桌旁摆的就是床褥，新员工会被高标准的硅谷文化吓一跳。公司不会提供给迈尔斯一本社交剧本，不会要求他穿蓝色西装，迈尔斯也不会一进门就看到公司的组织结构表。Tellme跟所有的科技新兴公司一样，要求员工与团队其他人随时打成一片，要有弹性，要创新，要在没有阶级与官僚体系的情况下轮班工作。在这种工作气氛下，工作场所变得像休息室，员工的个性特质也就变得关系重大。

这是新经济模式吸引年轻人的部分原因。比起IBM老旧的小方格办公室，Tellme高大的仓库更有产能、更有趣。不过这里的风险是，我们在评估求职者重要的人格特质时，可能会误入歧途。如果今天我们让若干难以定义、一切凭“先于理性”判断的人物个性左右了人事任用机制，任凭“基本归因错误”因素发酵，那么我们今天的用人过程便是以所谓“新式”的人事关系取代了旧式的人事关系：前者，你聘用的是你握手时对其产生好感的人；后者，你聘用的是自己的外甥。除非我们谨慎为之，否则社会进步只表示我们以同样专断但较不明显的用人方式取代了此前武断的用人之道。

迈尔斯快毕业前花了很多时间帮助选修计算机入门课程的学生，他了解很多学生选这门课的原因是想在软件界求职。他说：“经过这么多次面试，我已总结出若干这方面的知识，我愿意将其与其他人分享，因为向未来雇主介绍自己需要真正的技巧与艺术。我们在课堂中谈到，雇主想要在员工身上看到什么、什么样的人格特质才会吸引雇主。其中最重要的一项是，一定要对自己和所学展现自信。这要怎么做呢？答案是，清楚表达自己观点，并保持微笑。”说到这里，迈尔斯

笑了起来:“对很多人来说，这是一项很难学习的技巧，但不知为什么，我就是有这种本能。”

2000年5月29日

潜伏的祸端

比特犬的行为给犯罪带来何种启示？

1

一个阳光普照的冬日下午，盖伊·克莱罗到托儿所接他两岁半的儿子杰登，两人一路走回他们位于加拿大安大略省首府渥太华西区的家。快到家时，杰登落在父亲后面，就在盖伊回头看他之际，一只比特犬跳过邻居家后院的围墙，向杰登冲过去。克莱罗的太太琼·哈特利事后回忆说："那只狗咬住杰登的头，开始抖动身体。"就在她大惊失色地看着那只狗攻击幼子之际，另外两只比特犬也跳过篱笆加入攻击行列。

克莱罗夫妇赶快跑过去解围，盖伊挥拳猛揍第一只狗，一直揍到它松口为止。盖伊把从恶犬口中抢救下来的爱子抛给太太，琼用身子挡住杰登，加以保护。就在这时，三只狗一起扑向琼。盖伊对着太太大叫："保护你的脖子！保护你的脖子！"一名在窗前目睹这一幕的邻居尖声求救，她的同居男友马里奥·高蒂尔冲出来，附近一个少年见状将手中的曲棍球棍丢给高蒂尔。高蒂尔拿着球棍猛打狗头，一直打到球棍断裂。高蒂尔后来说："这些狗就是拼命地咬，你一松手，它们就又来攻击。我从来没见过这么凶的狗，它们简直就像塔斯马尼亚袋獾一样恐怖。"后来警察赶到，把狗带走，并将克莱罗全家与一名奋勇帮忙的人送到医院接受治疗。5天后，安大略省的议会通过了禁止饲养比特犬的法令，该省司法部部长迈克尔·布赖恩特（Michael Bryant）说："游泳池里不该有大白鲨，或许文明的街道上也不应该有这些动物。"

比特犬是斗牛犬的后代，19世纪，它们曾经被当作斗牛的诱饵或被用来斗狗，饲主培育这种犬的目的既然是“猎戏之用”，其攻击性可想而知。大多数狗打架是因为这是其最后的求生之道，但比特犬只要面对一丝丝挑衅就会互相打斗，而且似乎特别能忍痛，有时非斗至筋疲力尽，否则不会善罢甘休。像德国狼狗（亦称德国牧羊犬）之类的看守犬，在企图制止威胁时，通常只会又咬又抓，比特犬却会尽可能弄伤对手。它们会咬、会抓、会摇、会撕，它们不会咆哮，也不了解狰狞的面部表情是一种警告，只会一味攻击。

一篇关于比特犬的研究表明：“不是为斗狗之用而培育出来的犬，在感觉到自己斗败时，会运用在地上打滚或露出肚皮的伎俩求饶，要求对手不要再攻击，但斗牛犬不太懂得这些行为的意义。有报道指出，比特犬曾数度将发出投降信号的狗咬至肠穿肚烂。”根据流行病学对被狗咬伤的案例所做的研究，在有过咬伤人或咬死人记录的犬中，比特犬的比例偏高，若干西欧国家、中国与北美数个城市有鉴于此，已下令禁止或限制饲养比特犬。比特犬是一种危险的动物。

当然，不是所有比特犬都伤人成性。它们大多数不会咬人，而杜宾狗、大丹狗、德国狼狗、罗威纳犬却经常有咬人的记录。此外，曾经将一名法国妇人咬得面目全非、逼得她必须做全球首例面部移植手术的狗还是一只拉布拉多犬。当我们说比特犬凶猛可怕时，我们是在发表一种概论，就像保险公司会基于概论要求年轻人缴更多的汽车保险费（虽然许多年轻人其实是很规矩的驾驶员），医生会根据概论建议超重的中年人检查胆固醇（虽然许多超重的中年人心脏并没有问题）。因为我们不知道什么狗会咬人、什么人会罹患心脏病、什么人会发生车祸，我们只能根据概论来预测。法学学者弗雷德里克·绍尔（Frederick Schauer）对此的观察是：“我们生活中要做决定时，一概而论有时是难以避免的一件事，而且实在是有其必要性。”

一概而论的另一个说法是“以偏概全”，根据以偏概全而做的决定通常被视为不足为取，而从“特定”到“概论”的过程是一个必要却危险

的过程。医生可以在数据支持下对特定年龄与体重的人做出概论，不过，根据诸如有高血压、家族病史与抽烟习惯等特征所做的概论，不是比年龄、体重方面的概论更能拯救人命吗？每项概论的背后都有我们选择纳入考虑或割舍范围的因素，这些因素的复杂程度可能是我们始料未及的。在比特犬攻击杰登的事件发生后，安大略省选择对比特犬的特点做出一项概论。安大略省也大可对其他的恶犬，或对拥有这些恶犬的主人的特点做出某种概论，甚至会对儿童、篱笆或与狗、人和地点有关的无数事物一概而论。然而，我们怎么知道自己做的是正确的概论呢？

2

鉴于伦敦地铁与市区巴士上连续发生数起爆炸案，2005年7月，纽约市警察局宣布将派人前往地铁站，对所有旅客的行李进行抽查。为了追踪恐怖分子而进行临检，这种不依据概论、不按牌理出牌的做法乍看似乎有点儿荒唐。《纽约》（*New York*）杂志一名专栏作家当时写道：“不仅‘大多数’攻击西欧国家或美国的伊斯兰教‘圣战士’是年轻的阿拉伯人或巴基斯坦人——他们几乎个个都是。换句话说，我们可以相当笃定地预测，‘基地’组织恐怖分子是什么模样的，就像我们知道黑手党成员是什么模样一样——即使我们知道有极少数的意裔美国人是黑手党成员。”

且慢，我们真的知道黑手党成员是什么模样的吗？我们对黑手党的认识多半是从电影《教父》中得来的。黑手党柯里昂家族的男性成员系由马龙·白兰度（Marlon Brando）、詹姆斯·卡恩（James Coan）、阿尔·帕西诺和约翰·凯泽尔（John Cazale）扮演：马龙·白兰度是爱尔兰人与法国人的后裔，卡恩是犹太人，而后两位则是意大利裔美国人。根据《教父》这部电影，黑手党成员应该长得像欧洲裔的白人，然而这种概论其实对我们没什么帮助。想知道信奉伊斯兰教的恐怖分

子长什么模样，不是那么容易的。伊斯兰教徒不像阿曼门诺派人士[1]，会穿着有特色的服装，也不像棒球队员——他们没有一定的体态与身高，而伊斯兰教分支也遍及全世界。

纽约市警察局局长雷蒙德·凯利（Raymond Kelly）对我说："我们反对根据种族以貌取人，我上任的第一年就颁布了这项规定。以貌取人来办案是不对的，而且也达不到效果。让我们来看看伦敦爆炸案。警方抓到的是三个巴基斯坦裔的英国公民，加上杰曼·林赛（Germaine Lindsay），他是牙买加人；第二批抓到的则都是东非人。2004年年初，在莫斯科地铁站引爆人肉炸弹的，是一个车臣妇女。你要根据谁建立一概而论的恐怖分子档案呢？就拿纽约市来说吧，40%的纽约人是在国外出生的，看看这里的多样性，我要依据谁来给纽约人下定义？"

凯利点出的问题或许可以被称为人物的"归类难题"。只有当某类人物与某一行为或特质吻合时，我们才能做出概论，例如超重的中年人与心脏病的风险关联度、年轻人与不良驾驶行为的关联度。然而要这样做，我们就必须先界定要做成概论的类型。凯利说："你以为恐怖分子不知道自己很容易就会因为种族特点而被判断成恐怖分子吗？我们看'9·11'事件的劫机犯，他们入境美国后，会立即剃掉胡子。他们也会去无上装酒吧，企图打进美国人的圈子，要看起来像'美国梦'里的一部分——他们不是傻瓜。恐怖分子难道不能打扮成哈西德派犹太人（Hasidic Jew，广义的犹太人），走进地铁而不被他人归为异类？我认为人物归类是毫无道理的。"

3

比特犬禁令也牵涉分类问题，因为它不是纯种狗，它身上有着好几种不同的血统。此外，美国斯塔福德犬、斯塔福德斗牛梗与美国比特犬都同样有着雄壮的方形身躯、光亮的短毛与朝天鼻。因此，安大

略的禁令不单只针对这三种狗，还包括所有“外形与体态特征相似”、统称为“比特犬类型的犬”。但这又是什么意思？美国比特犬与黄金猎犬杂交培育出来的混血狗是该被归类为比特犬，还是黄金猎犬？如果认为把壮硕的猎犬都看作比特犬是一种“概论”，那么把任何危险的狗都认定为比特犬，则是“概论中的概论”。宾夕法尼亚州一家狗场的经理洛拉·布拉希尔斯说：“由拟定这些法律条文的字眼来看，比特犬是随他们爱怎么定义就怎么定义的，而对大多数的人来说，它们是壮硕、讨人厌，又会咬人的恶犬。”

当然，立法禁止饲养比特犬的目的并不是要禁止饲养看起来像斗牛犬的狗。比特犬的长相只是它的脾气的一种表征，其长相上的若干特质在美国比特犬、斯塔福德斗牛梗犬、黄金猎犬等犬类身上都看得到。不过，比特犬本身的“好斗”性也令人捉摸不透，若干令人不安的特质，例如好斗成性、不怕痛、一意孤行，其实主要是冲着其他狗来的，一般人养它并不是要用来攻击人。相反，如果狗去攻击旁观者或驯狗师，这样的狗通常是自寻死路，因为结果必定是被置于死地。在比特犬的世界，规矩是“咬人者等于找死”。

佐治亚州一个叫作“性情测试协会”的团体，对25 000只狗做过10项制式标准化训练，以评估它们在人群中的稳定性、害羞与友善程度，以及攻击性。驯狗师会带着拴着6英尺长皮带的狗进行一连串的实验，看它对枪声、开伞以及穿着怪异的陌生人逼近时会如何反应。在受测试的比特犬中，84%通过了测验，它们的安全排名超过比格犬、万能梗与科利牧羊犬。事实上，在安全性上，比特犬只逊于一种变种腊肠犬（或称达克斯猎狗）。

性情测试协会会长卡尔·赫克斯特罗特（Carl Herkstroeter）说：“我们测试了大约1 000只属于比特犬类型的狗，我自己测验差不多半数。在经过我手的比特犬中，我只将一只有攻击倾向的比特犬评定为不合格，其他小狗的表现都好极了，脾气很好，对儿童也很友善。”甚至可以说，比特犬的若干特质让它们对同类充满威胁，但这些

特质也让它们对人类表现友善。作家维基·赫恩（Vicki Hearne）写过数本与狗有关的书，她表示："近年来，有不少比特犬取得执照，可充当治疗犬，因为它们坚定而固执，可以陪伴不喜欢乱蹦乱跳的狗的人。当比特犬准备要为人带来安慰时，它们就好像要准备打架时一样坚定，唯一不同的是，它们此时决定要表现的是温驯。它们无所畏惧，因此它们跟任何人在一起都可以表现温驯。"

那么哪种斗牛犬有问题呢？赫克斯特罗特说，安大略省禁令的对象是有攻击倾向的斗牛犬，而它们若不是由饲主有意培育、驯狗师刻意训练，就是狗主人蓄意培养的。一只凶恶的比特犬之所以凶恶，是经过选择性交配，让它们与其他体形更大、攻击性更强的狗，如德国狼狗或罗威纳犬等混血，要不就是主人特意将它们慢慢养出会对人类表现敌意的倾向。如此说来，比特犬对人类构成威胁不是因为它表现出多少本性，而是因为它偏离本性多少。禁止饲养斗牛犬的法令，是一种以偏概全的做法，根据的是无法涵盖斗牛犬一般特质的概论，这就是归类的难题。

4

纽约有一件令人相当不解的事是，众所周知，该市的犯罪率在20世纪90年代中期大幅下降，且在这之后还在继续下降，例如在2004—2006年，纽约的谋杀犯罪率下降了10%左右，强奸犯罪率下降了12%，盗窃犯罪率下降超过18%。在进行随机选样的2005年，汽车盗窃率下降了11.8%。在美国人口超过10万人的240个城市中，纽约的犯罪率排名是222，与加州的丰塔纳市以及佛罗里达州的圣露西港相当，都排在后面几位。20世纪90年代，纽约的犯罪率下降被归因为城市生活与政府措施的明显改善，例如毒品交易减少、布鲁克林区的重新规划，以及成功执行以恢复秩序为主旨的"修复破窗"政策。但这一切都发生在20世纪90年代，为何纽约的犯罪率如今还在下降？

原因可能跟警方的策略改变有关。纽约市警察局有一张计算机地图，可以实时显示已通报的犯罪地点。无论何时，这张计算机地图都会显示数十个经常变动的危险地点，有些点只涉及两三个街区的范围。在凯利局长的主管下，纽约市警局利用这张地图建立了“冲击区”：他一改过去把新入职警察平均分配到市中心区域的做法，而把2/3的生力军调到这些“冲击区”值勤，有时甚至在“冲击区”邻近的街区加倍派驻巡逻警察。凯利说：“我们把2/3的新警察与资深警察搭配，把重点放在这些地区。久而久之，‘冲击区’的犯罪率平均减少了35%。”

多年来，专家坚信暴力犯罪与当地有无警力部署绝对无关，认为犯罪是因为罪犯贫穷、有病态心理或文化障碍，加上临时起意或以为有机可乘。一般人以为多派几个警察在街上巡逻起不了什么作用。不过，纽约市警察局的经验显示这种想法不对，派出更多的警力意味着可以防止部分案件的发生，有些案件可以轻易解决，有些案件则会被挤到龙蛇混杂的辖区之外。对后者，凯利认为不是坏事，因为它打破了违法乱纪的模式、风气与社会网络基础。换句话说，纽约市（类型）与犯罪（特质）之间的关系不是一成不变的，这种不稳定的关系，也是我们所做的概论站不住脚的另一个原因。

举例来说，为何可以根据“经验法则”下结论，认为肯尼亚人都是长跑选手？不单单是因为有数据可以支持这个说法，还因为过去半个世纪以来肯尼亚的情况都是这样，以及长跑传统在肯尼亚根深蒂固，除非出现剧烈的变动，否则肯尼亚的这种传统不会发生变化。相形之下，“纽约是罪恶的深渊”的概论过去一度是对的，但如今显然不是了。例如，以为圣露西港比纽约安全得多，于是便搬到圣露西港和煦退休小区的退休人士就会突然发现自己选错了地方。

类型与特质之间的关系不稳定也是执法人员难以对罪犯归类的原因。法学教授戴维·科尔（David Cole）有一次针对禁毒署探员历年来根据走私犯的特质做成的概论进行统计，以下是一个走私犯的样本。

深夜抵达/清晨抵达/下午抵达。最早离机/最晚离机/夹在人群中下机。在机场购买机票/临时订票。购买经济舱机票/购买头等舱机票。使用单程票/使用往返票。以现金购票/以小额面钞购票/以大额面钞购票。下机后打本地电话/下机后打长途电话/假装要打电话。从纽约飞往洛杉矶/飞往休斯敦。未带行李/携带全新行李/携带小件行李/携带中型行李/携带两个鼓鼓的服装袋/携带两个沉重的手提箱/携带四件行李。过度保护行李/与行李保持距离。只身旅行/与同伴一起旅行。言行紧张/言行冷静。与海关人员目光接触/避免与海关人员目光接触。衣着昂贵并佩戴首饰/穿着休闲服饰。下机后前往洗手间/迅速穿过机场/缓慢穿过机场/漫无目的地穿过机场。乘出租车离开机场/乘豪华礼宾车离开机场/乘私家车离开机场/乘酒店班车离开机场。

这些相互矛盾的概论简直荒谬，它们只突显了禁毒署探员所做的毒贩概论清单背后并没有特别的道理。我们若把它看作毒贩不定特质的目录或许还有一点儿意义。毒贩也许用现金买过单程票，携带过两件沉重的行李，但他们不必须如此也能保有走私的能力，例如毒贩可能随时以信用卡购买往返票，或是只携带一件可带上飞机的随身行李。这里还有另外一种类型与特质之间的不稳定关系，例如有些走私犯从使用单程票、携带两件沉重行李，改为使用往返票与携带简单行囊。或许是因为执法人员已经洞悉他们的伎俩，因此毒贩像伦敦爆炸案的凶手一样，一改过去的作案模式，利用东非人实施爆炸，因为年轻的阿拉伯人与巴基斯坦人均会遭到严密的监视。当类型与特质之间的关系并非一成不变，或者是做出概论本身的行为可能改变概论的基础时，概论就会变得毫无意义。

凯利成为纽约市警察局局长前，曾经是美国海关总署署长，他重新整顿了边境海关人员缉查犯罪嫌疑人的标准。以往，可疑的特质共有43项，他将其简化成6大项：外形有无可疑之处？神态是否紧张？是

否有针对该人的特别情报？缉毒警犬是否嗅出可疑之物？旅行文件或旅行理由是否可疑？是否从犯罪嫌疑人身上搜出了违禁品？

你会发现，这里未提到种族、性别或族群，也没提到衣着奢华与否、下机时间长短或步伐快慢。凯利把所有的不稳定概论统统取消了，海关人员如果要做一网打尽式的概论，必须对今天和明天、这个月或下个月出现的不同特质形成一套普遍适用的有效概论。有些走私犯永远都会表现紧张、说法永远都会前言不搭后语、永远都会被警犬逮个正着，而用这些来推论谁可能走私，比根据走私犯是白人还是黑人、携带一件或两件行李做出的推论更为可靠。凯利推动改革后，海关进行的搜索次数降低了75%，但走私破获率提高了25%。海关人员对走私犯不再做出不准确的判断了，其判断渐趋精准。凯利说："我们的协助使海关人员的行动变得更迅速有效。"

5

比特犬天性凶恶——我们的这种观念，是建立在稳定的概论上，还是站不住脚的不稳定概论上？有关家犬的危险性，目前最好的参考资料是狗咬死人的记录。在20世纪70年代末至90年代末，在美国有超过25种饲养犬涉及致命攻击事件，其中比特犬咬死人的记录最高，但记录中每年的变化相当大。举例来说，1981—1982年，造成致命伤害的是五只比特犬、三只混种犬、两只圣伯纳犬、两只混种德国狼狗、一只纯种德国狼狗、一只哈士奇、一只杜宾犬、一只松狮犬、一只大丹狗、一只狼与狗交配生出的杂种狗、一只混种哈士奇与一只杂种比特犬，但这份名单里没有罗威纳犬。

1995—1996年，名单上多了罗威纳犬，共有十只罗威纳犬咬死人，此外是四只比特犬、两只德国狼狗、两只哈士奇、两只松狮犬、两只狼狗交配生出的杂种狗、两只混种牧羊犬、一只混种罗威纳犬、一只杂种狗、一只杂种松狮犬与一只大丹狗。在两份记录中，置人于

死地的犬种因时间的不同而出现差异，是因为在不同的时期受欢迎的狗的品种不同，但唯一未随时间改变的是狗咬死人的个案总数。比特犬找人麻烦的记录增加并不表示比特犬比其他犬类更危险，只是人们养这种犬的数目比以前更多了而已。

美国防止虐待动物协会资深副主席兰德尔·洛克伍德（Randall Lockwood）说："几乎每种咬死人的犬种我都看过，包括娇小的博美犬，只差没看过比格犬与矮脚猎犬了。"洛克伍德是全美研究狗咬人问题的先驱，他对我说："过去总是会传出一两件关于人被爱斯基摩犬或哈士奇咬死的事，不过我们从来没听过有人主张对这些犬种设下禁养令。我刚开始研究这些致命的狗咬人事件时，发现咬死人的大多数犬种是德国狼狗、混种牧羊犬与圣伯纳犬，无怪乎在史蒂芬·金的小说与据此改编的电影《狂犬惊魂》中，作恶的不是比特犬，而是圣伯纳犬。我已经几十年没看过杜宾犬咬死人的事了，但在20世纪70年代这很普遍。那个年代你如果要养一条恶犬，就会养杜宾犬。我一直到20世纪80年代中晚期才首次看见比特犬咬死人的案例，而在看过几百桩狗咬死人的事件后，我才看见有罗威纳犬攻击人的事。最能置人于死地的狗是这几种，可是这会随着时间而改变，这反映出喜欢豢养恶犬的狗主人会有什么样的选择。"

不过坊间也不乏跟恶犬有关、稳定性较强的概论。1991年，科罗拉多州丹佛市的一项研究将178只有咬人记录的狗与178只无咬人记录的狗做出比较（后者系随机挑选出来的）。它们的种类非常杂乱，出现比例最高的是德国狼狗、秋田犬与松狮犬——这里面没有比特犬，因为丹佛市曾在1989年针对比特犬设下禁养令。但这里面多个其他更稳定的因素更为醒目，例如，公狗咬人的比例是母狗的6.2倍；在伤人的犬类中，未绝育的是已绝育的2.6倍。丹佛市的研究也发现，拴住的狗咬人的比例是未拴住的2.8倍。洛克伍德说："在咬死人的狗中，大约20%是当时拴住的，而且是经常被拴住的。这些狗被拴是因为本来就攻击成性，还是因为被拴才造成它们攻击成性？两者都有可能。这

些动物没有机会学习与人互动，甚至不知儿童是人，因此常常把他们看作猎物。”

凶恶的狗经常饥肠辘辘或需要医疗照顾，也经常有攻击人的记录，而被恶犬咬伤的受害人几乎都是儿童，尤其是小男孩。一般来说，儿童的体格容易受到攻击，也可能在不自觉的情况下做出招惹狗的动作，例如逗狗，或在喂食的时候让狗觉得受到挑衅。然而恶犬凶狠的特质事实上跟饲养它的主人的关联性最大，在大约1/4狗咬死人的案件中养它们的主人曾经涉足不法斗狗活动。许多咬伤人、咬死人的狗非常孤独，因为它们的主人本身就鲜少与人来往；它们表现凶恶，因为它们的主人要养的是一只凶恶的狗。养在废弃场、看起来会撕裂人喉咙的德国狼狗与担任导盲犬的德国狼狗是同一品种，但它们却成了不同的狗，这是因为养它们的主人有不同的目的。

洛克伍德说：“狗置人于死地的攻击不只是凶狗或大狗咬人的问题，而通常是一连串不良的人犬互动的结果——狗、狗的血统、狗主人与他们所在的环境全都有关系。我问过许多狗咬死人案件的各方当事人，我的印象是各方都有错。例如，任由3岁的小孩自己在外活动，刚好碰上了一只饱受主人虐待、饿了好几天的狗；狗主人养这只狗是用来斗狗的，而狗主人的同居女友平常就任由孩子自己在外走动。这并不是躺在壁炉旁边睡觉的老狼狗，突然间大发兽性的事情、各式各样的警示，平常就看得见。”

6

小男孩杰登受到比特犬杰达以及它跟牛头獒犬交配所生的两条幼犬阿古瓦与艾卡沙的三方攻击。这3只狗的主人是21岁的谢利戴夫·卡费，他是建筑工人，有时也靠打零工为生。在比特犬攻击杰登前5周，卡费的3只狗曾挣脱控制，攻击当时正在溜冰的一名16岁少年与他年仅4岁半的弟弟，他们两人用雪铲还击，后来躲进邻居的家避难。卡费后

来被罚款，也把狗送到他17岁的女友家中。卡费不是只有这么一次惹上麻烦：几个月后，他被控使用家庭暴力，还卷入一次街头冲突，把对方打成重伤。担任比特犬攻击案咨询顾问的谢里尔·史密斯（Cheryl Smith）是犬类行为专家，她说："卡费有他的个人问题，他显然不是一个情绪稳定的人。"

阿古瓦与艾卡沙现在已经7个月大，在它们首次攻击人的事件发生后，法官曾下令，这两条狗外出时必须带上犬用口罩，即便在自己的家中也必须被关在笼子里。但是卡费并未听从，他事后表示买不起口罩，显然市政府也并未派人前去强制执行。他几次谈起要带狗去上训练课，但从来没有兑现。卡费也曾经提起绝育手术话题，尤其是对公狗阿古瓦，但是手术要花100美元，这对他来说显然是一笔大数目。在第一次攻击发生后，市政府当局曾经暂时扣押这些狗，但也未对其采取绝育措施，因为渥太华并无这样的政策。

根据一位目击者的说法，在那3只恶犬再次攻击幼童那天，曾经有一个人前往卡费女友的家中，将3只狗全都放到屋外，而当天的积雪甚高，狗很容易就跳过篱笆。小杰登路过卡费家时曾经停下来，盯着这些狗喃喃地说："小狗、小狗。"他的母亲高声呼叫盖伊，盖伊向着杰登跑了过来，而这些举动平常就可能会激怒一条攻击成性的狗。这3条狗果然跳过篱笆，阿古瓦咬住了杰登的头，开始摇晃身体。这是个狗咬人的典型案例：狗并未受阉割，没有受过训练，且有攻击人的不良记录；狗主人养狗却不负责任；攻击目标是个小孩。这3只狗已经被渥太华动物管理当局登记在案，市政府当局原可依据危险犬类与主人个性大有关联的正确概论（而非根据它们是哪种狗的概论）来防止第二次攻击的，却错失了机会。当然，防范需要配套措施，要有人去追踪卡费，检查他是否为恶犬买了口罩、是否在第一次攻击之后就为狗做绝育手术，并有一套动物管理法，禁止所养狗有攻击幼儿记录的狗主再次养狗。要防止狗伤人，除了必须有一套更正确的概论，还要将其运用得当，使其合法。下禁令只是避重就轻罢了。

2006年2月6日

---

[1] 阿曼门诺派（Amish）是存在于美国和加拿大的新教的一个派别，阿曼门诺派信徒穿清一色的衣服，自给自足，主要靠农耕为生。——编者注

致谢

《纽约客》杂志的稿件部门和事实核查部门对本书中的每一个故事都做了认真修改和完善，力求使其臻于完美。他们都是奇才。谢谢！

作者访谈

马尔科姆·格拉德威尔对话《时代》杂志的亚历克斯·奥尔特曼（Alex Altman）

多部畅销书作家马尔科姆·格拉德威尔出生于英国，在加拿大安大略省长大，现任《纽约客》杂志专职作家。他是2005年“《时代》百大人物”的入选者，也是媒体界耀眼的明星之一。他精炼的文笔以及善于颠覆社会科学领域内传统智慧的技巧，使《引爆点》《眨眼之间》《异类》，以及这部结集多篇杂志文章而成的、涵盖从追求时尚到番茄酱等话题的作品成为必读之书。在接受《时代》杂志采访时，格拉德威尔就公共教育实验、公司招聘流程的缺陷及新闻业的未来等问题谈了自己的看法。

在选定一个主题之后，你的创作流程是什么样的？

这要看具体情况。我喜欢把各种事物放到更广阔的背景下，然后对它们进行横向联系。就工作流程而言，很多情况下都是基于这样一个理念的：把两个稍微好一点儿的故事合到一起，有时会成为一个非常出色的故事。

你有没有遇到过这种情况：你在文章中提出了某个想法，但随着新的重要信息或其他问题的出现，你发现它偏离了你原来的写作目标？

是的，而更多的情况是，额外的证据开始堆积，你意识到你的文章出现了定位错误。在《引爆点》中，我之所以能够用另外一种方式来写纽约犯罪率下降的那一章，是因为我们对犯罪的了解已经比过去多得多。

在《异类》中，你谈到成功并不仅仅来自基因或勤奋，同时也来自环境——我们生活中的机遇。可以讲一讲你自己的幸运时刻吗?

我有太多的幸运时刻了。在报社仍在大规模招聘年轻人的时候，我成功与其签约，成为这个行业最后几批上岸者之一。我能加入《纽约客》并为之工作，对我来说同样是一个幸运时刻。在美国，我为自己是一个“局外人”而感到幸运。很多美国人认为理所当然的事情都让我感到奇怪，感到不可思议。即便到了现在，我认为我也没有完全了解这个国家。

早前你谈过美国公共教育体系的不足。如果你是美国教育部部长阿恩·邓肯（Arne Duncan），你会怎么做?要知道，作为教育部部长，他拥有50亿美元可自由支配的资金以及整顿学校的授权令。

在教育领域开展的实验活动少之又少。相反，时下似乎还有一种要求强化管控的倾向，这在我看来完全是无稽之谈。我认为我们应该进行多种不同的尝试。如果我是阿恩·邓肯，我会把自己当作一个风险投资家，尽可能多地资助那些富有创意的想法，并在实现这些想法的过程中进行密切监测，看能否取得好的效果。

我注意到，贫民区学校的学生都很擅长体育运动，他们在体育方面的表现非常出色。这是我一直以来都很感兴趣的。要说这些学校功能失调，那是不对的，它们在某些特定领域的表现极为抢眼。所以，

我总想把体育规则应用到这些学校的课堂中：按性别分班，以团队形式开展一切活动，让团队与团队进行竞争，等等。我希望能进行这样的尝试。我不知道这种尝试能不能奏效，但肯定值得一试，而且能从中学到真正有价值的东西。

我很想知道你对棒球以及篮球领域越来越流行的统计革命的看法。你在这本书中告诫人们，不要仅通过身高或臂力等衡量标准来评估运动员。《眨眼之间》一书中的一些理念似乎也支持早前的选人模式，也就是挑那些看起来打得最好的运动员。

我的观点是要在这两者之间做到平衡。我记得我同多伦多猛龙队的一位高管进行过一次对话。我问她如何看待篮球领域的统计革命，她耸耸肩说："这很有趣，我们确实会参考这方面的东西，但你必须明白，我们最看重的是性格。"对运动员来说，他们的区别就在于有的具备职业道德，有的不具备职业道德；有的是可训练的，有的是不可训练的；有的整夜参加派对，有的早早上床休息。从她的观点来看，这些不宜衡量的东西才是最重要的。

但正如你指出的，作为社会中的成员，我们并不是很擅长做这方面的预测。我们的测试方法包括智商（IQ）测试、学术能力评估测试（SAT）和温德利人事测验等，但通过这些测试，我们无法确定一个崭露头角的律师或四分卫会不会成为真正优秀的人才。在你看来，我们怎样才能做出更好的预测?

有些东西是无法预测的。如果你想知道某个人是否适合某项工作，你就必须让他去做这项工作。我坚定地认为，如果你想找到最优秀的教师，那么就让每个人都在这个职位上试两年。在此期间，你要

对他们进行跟踪监测，期满后选出其中最优秀的10%。这个做法与我们当前的做法完全相反。现在，我们的教师选拔机制对我来说就相当于是在虚构故事——我们认为我们能够判断一个从未有过教学经历的人是否适合这个极其复杂的工种。

如果你只有一条建议可以给年轻记者，那么这条建议是什么？

问题并不在写作，而在于你写的内容。我最喜欢的专栏作家之一是在彭博新闻社工作的乔纳森·韦尔（Jonathan Weil）。他报道了安然事件，而他之所以能报道安然事件，是因为他是美国主流媒体中极少数能够真正看懂资产负债表的记者之一。这意味着乔纳森·韦尔永远都会保有一份工作，永远都会有自己的读者，而且永远都会有有趣的东西可写。他是独一无二的。大多数会计师是不写文章的，而大多数记者对会计一窍不通。有抱负的记者不应该再学新闻学的课程了，而应该去学习其他学科的课程。如果我现在还在上学的话，我会去拿一个统计学的硕士学位，可能还会修一些会计课程，然后从这个角度着手写作。我认为这才是生存之道。随着人们跨学科学习、跨领域发展，传统意义上的通才的光芒在逐渐消失。新闻业要机灵一点儿了。

本采访于2009年10月20日发表在《时代》杂志网站上，经授权用于本书。

供讨论的问题和话题

1. 在《大开眼界》中，马尔科姆·格拉德威尔写到了发明和发明家。在近年来的发明中，你认为哪些是你生活中离不开的或是不可或缺的？

2. 格拉德威尔在写作中常常把体育运动同传统意义上与体育运动无关的话题联系起来。在你看来，他认为体育运动能教会我们什么？

3. 《大开眼界》的三个部分各有哪些主题？这些主题有何不同，又是如何互补的？

4. 在“航天飞机爆炸的省思”中，为什么纳西姆·塔勒布说他不想成为维克多·尼德霍夫那样的人？要知道，后者可是他的偶像。为什么他选择为安皮里卡那样的公司工作，而不是进入华尔街？

5. 是什么让雪莉·波利考夫和伊伦·施佩希特成为广告界耀眼的明星？她们的故事向我们讲述了哪些有关我们与我们所购产品之间的关系？除了欧莱雅和伊卡璐，你还能想到哪些品牌是通过成功塑造自身形象来吸引特定消费者群体的？请就这些品牌展开讨论，看它们是如何与市场建立联系的。

6. 多篇关于《大开眼界》的书评都提到马尔科姆·格拉德威尔有“反直觉思维倾向”。请从书中找一些反直觉思维的例子，然后对其展开讨论。对于格拉德威尔的推理，你有没有不愿意接受的时候？

7. 什么是“幂律分布”？在“百万默里”中，格拉德威尔是如何把它用到游民问题的讨论中的？对于菲利普·曼加诺倡导的解决游民问题的

政策，你同意吗？曼加诺的理论存在什么缺陷吗？如果有，那是什么？

8. 格拉德威尔在“百万默里”中写道，对个人汽车的尾气排放进行检测，的确可以为我们提供有关环境以及环境破坏的宝贵信息，然而，“我们出自本能的社会倾向却反对我们这样做，因为大家心里都认为，污染问题‘人人有责’，这是大家共同造成的”。你同意吗？另外，且不论结果如何，你赞同采用唐纳德·斯特德曼的方法吗？

9. 就格拉德威尔在“潜伏的祸端”中提到的“归类难题”展开讨论。“概论”和“成见”的区别是什么？按照格拉德威尔的思路，比特犬和游民问题有哪些共同之处？

10. 在马尔科姆·格拉德威尔看来，“惊慌失措”“紧张失常”“失败”三者之间存在什么区别？你同意他的说法吗？或者，你认为这都是失败，只是形式不同而已？

11. 在“新人的人际网络”中，马尔科姆·格拉德威尔说的“思考只会碍事”是什么意思？

12. 西泽·米兰主持的《狗语者》节目取得了非常大的成功，你认为这背后的原因是什么？就与狗的关系而言，米兰同大多数人的区别在哪里？我们应该怎样运用他的方法？

13. 《大开眼界》的一位书评人写道：“马尔科姆·格拉德威尔最擅长的就是把某种理念置于关于人们日常生活的故事中，再通过这些故事一步步颠覆传统智慧。”你认为这是对格拉德威尔的写作手法的公正描述吗？为什么？

14. 在《大开眼界》结集的这些文章中，你最喜欢哪一篇？如果你早前在《纽约客》杂志读过这些文章，那么现在再读，你的感受与初次阅读后相比是否有所改变？

图书在版编目（CIP）数据

大开眼界 /（加）马尔科姆·格拉德威尔著；李巧云，顾淑馨译. -- 3版. -- 北京 : 中信出版社，2020.8
书名原文：What the Dog Saw: And Other Adventures
ISBN 978-7-5217-2093-8
I. ①大… II . ①马… ②李… ③顾… III . ①成功心理- 通俗读物 IV. ① B848.4-49
中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第141552号

What the Dog Saw：And Other Adventures by Malcolm Gladwell
Copyright © 2009 by Malcolm Gladwell
Simplified Chinese translation copyright © 2020 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED

大开眼界
著者：［加］马尔科姆·格拉德威尔
译者：李巧云 顾淑馨
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）

字数：288千字
版次：2020年8月第3版
京权图字：01–2009–6004
书号：ISBN 978–7–5217–2093–8

版权所有·侵权必究

格拉德威尔系列（套装共6册）

电子书编辑：张畅
版权经理：王文嘉

出 品：中信联合云科技有限公司 www.yuntrust.cn
版 本：电子书

出版发行：中信出版集团股份有限公司 CITIC Publishing Group

版权所有 · 侵权必究
投稿邮箱：tougao@citicpub.com

中信出版社官网：http://www.citicpub.com/;
官方微博：http://weibo.com/citicpub;